نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح

غاية كل رائد أعمال

10 أدوات تساعدك على تنظيم جدولك في بداية الأسبوع

رام شاران

مؤلف كتاب «ما يحتاج المدير التنفيذي إلى معرفته»
والمؤلف المشارك في كتاب «التنفيذ.. فن تحقيق النتائج»



نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح

غاية كل رائد أعمال

نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح

غاية كل رائد أعمال

10 أدوات تساعدك على تنظيم جدولك في بداية الأسبوع

رام شاران

مؤلف كتاب «ما يحتاج المدير التنفيذي إلى معرفته»
والمؤلف المشارك في كتاب «التنفيذ.. فن تحقيق النتائج»



PROFITABLE GROWTH

IS EVERYONE’S BUSINESS

10 TOOLS YOU CAN USE MONDAY MORNING

RAM GHARAN

نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح

غاية كل رائد أعمال

10 أدوات تساعدك على تنظيم جدولك في بداية الأسبوع

رام شاران

ترجمة: 

موافقة «**المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: MC-02- 01-3191926 تاريخ 2018/12/11

ISBN: 978 - 9948 - 385 - 27 - 1

Published by Crown Business New York - USA



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: شباط / فبراير 2019 م – 1440 هـ

المحتويات

إهداء.. 17
شكر وتقدير.. 19
مقدمة: كيف تُخرج أفضل ما لديك؟.. 23
1. تحدي نمو الإيرادات المُربح.. 31
2. غيِّر تفكيرك تجاه النمو.. حقِّق نجاحات صغيرة متوالية،
ولا تُحقق إنجازاً واحداً كبيراً.. 45
3. كيف تميز بين النموِّ الجيد، والنموِّ السيئ؟.. 77
4. القيادة لتحقيق النمو.. مواجهة العدو الداخلي.. 97
5. تسريع نمو الإيرادات المُربح من خلال إنتاجية الإيرادات.. 113
6. إعدادُ ميزانيةِ النموِّ.. 131
7. تحديد الفرص المتاحة لتحقيق نمو الإيرادات المُربح
عن طريق عمليات التسويق التحضيرية.. 145
8. البيع المتقاطع: فنُّ إعداد عرض القيمة.. 175
9. إيجادُ المُحرِّك الاجتماعيِّ لنموِّ الإيراداتِ.. 191
10. تحويل الابتكار إلى نموٍّ في الإيرادات.. 227
خاتمة.. 255

قالوا عن الكتاب

«يُسلِّط رام شاران الضوء على المشكلات التي يهتم بها المديرون غالباً، ثم يوضح لهم كيفية التغلب عليها وتحقيق النجاح».

– جيوف كولفين، مجلة فورتشن

«لقد فعلها رام شاران مرةً ثانية! لا أحد يُظهر إدراكاً لعالم الأعمال أكثر من السيد شاران، بل هو الوحيد الذي قدم نصائح عملية حول ترجمة الأفكار إلى أفعالٍ وتحقيق النتائج المرجوَّة؛ فكل يوم هو يوم نموذجيٌّ لتحقيق نمو مربح، ويجب الحفاظ على نشاط الأعمال في ذروته في كل يوم كما لو كان بداية الأسبوع. وبالتأكيد أنصح الجميع بقراءة هذا الكتاب!».

– دوج غرين، الشريك المسؤول، تطوير القيادة، شركة كي بي إم جي

«بين طيات هذا الكتاب ما انتظره المديرون التنفيذيون؛ فهو إعادة صياغة جديدة لمفهوم النمو المستدام في هذا العالم محتدم المنافسة وبرنامجٌ عمليٌّ يوضح كيفية تحقيق ذلك. ويُعد رام شاران أحد أكثر العقول دهاءً في ساحة الأعمال العالمية. ويعتمد مرةً أخرى في هذا الكتاب على خبراته الاستثنائية الواسعة والعميقة».

– وليام سولومون، رئيس مجلس إدارة شركة أوستن إندستريز

«يتضمن هذا الكتاب أكثر الرؤى المدُوّنة ثراءً على الإطلاق حول كيفية زيادة الإيرادات، وأسباب إخفاق المؤسسات. فهذا الكتاب يُجسد الأفكار المبتكرة التي يعدنا بها رام دائماً، وأحد أفضل مُؤلَّفاته على الإطلاق».

– توم كيرلي، الرئيس والناشر السابق لصحيفة يو إس إيه توداي

«يُوضح رام في هذا الكتاب أن النمو منتوجٌ يمكن للمؤسسات أن تحققه باستمرار في حالة تركيز جهودها، وتمكينها على نحوٍ ملائم؛ فهو يُذكرنا بأن مهمتنا هي تزويد المنظمة بالرؤى والثقة لتحقيق ذلك».

– جاري مولوي، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة أدفو

«في عالمنا الحالي غير المستقر، لا يُعتبر تحقيق نموٍّ مستدامٍ ومُربحٍ في الإيرادات بالأمر اليسير، وتبدو محاولة تطبيق أولوياتك العمليةِ والقابلة للتنفيذ من الأمور الصعبة، وهذا هو ما يُحاول رام التركيز عليه، وبالتأكيد يُؤتي ثماره؛ حيث يساعد على تحسين صافي الأرباح والكفاءة، وتطوير وتأهيل الأفراد المَعنيِّين، وإيجاد قيمة لشركتك».

– مايكل ويسبرون، نائب الرئيس التنفيذي لشركة كيه إل إم لخدمات نقل البضائع، الخطوط الجوية الملكية الهولندية – كيه إل إم

(لمضاعفة عوائد المساهمين طويلة المدى، يصبو المستثمرون إلى تحقيق أرباحٍ ثابتة ونمو حصة الأرباح، إضافة إلى نمو الإيرادات. وإذا كان نمو الأرباح يعتمد ببساطةٍ على رفع إنتاجية النفقات، فإن المستثمرين يتساءلون حول استدامة نمو الأرباح المستقبلية، ولديهم شكوكٌ بشأنها؛ فالمستثمرون يَسعَون خلف النمو المربح للإيرادات، ويُكافَؤون على ذلك. وفي كتاب «نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح.. غاية كل رائد أعمال»، يعرض رام شاران بوضوحٍ المزايا التنافسية التي يُمكن تحقيقها من خلال «النمو الجيد». وبعد التنفيذ الناجح للأدوات العشر المذكورة تفصيلاً في الكتاب، من الممكن على نحو فعَّال تحقيق قيمة تفاضلية لكلٍّ من العملاء والمساهمين).

– إدوارد براون الثالث، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لبنك أوف أمريكا ذ.م.م.

«يُغير رام طريقة التفكير حول النمو إلى تغيُّرات يومية بسيطة؛ فتركيزه على التعاون مع العملاء يُعد ضرورياً للنمو، كما يرى أن دليله التنفيذي يجب أن يكون عملياً».

- تشاد هوليداي، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة دو بونت

«يُعيدك هذا الكتاب إلى أرض الواقع، وفي الوقت نفسه يُعطيك أملاً؛ فهو بمنزلة نصيحة عملية تُوضِّح مدى سيطرتك على نمو أعمالك التجارية. كما يوضح أن الأمر كله يتعلق باتساق التنفيذ اليومي للأعمال، بما يُساعدك في بناء الهيكل الرئيس لشركةٍ كبيرة».

- ماريا لويزا فيري رانجيل، الرئيس والمدير التنفيذي لصحيفة «إل نويفو ديا»، سان خوان، بورتوريكو

«أصبح تحقيق النمو المربح في الوقت الحالي أمراً سهل المنال، لكلِّ مَن يتبع النصيحة العملية التي يُقدمها دكتور رام شاران؛ فاطلاع قادة المؤسسات على مثل هذا الكتاب سيجعل النموَّ المربح والأساسي والمستدام مطلباً وهدفاً للجميع، وشرطاً أساسيّاً لبناء القيمة للمساهمين».

- جيم كيز، الرئيس والمدير لشركة سفن إلفن

«في إطار محاولات تسليط الضوء على أهمية التنفيذ، أصبحت رؤية ومعرفة رام لا تُقدَّر بثمنٍ بالنسبة إلى مجتمع الشركات العالمي؛ فهذا الكتاب يتناول مبادئه حول الإدارة، فيما يخص تحقيق النمو المربح، كما أنه يُعزز مكانة رام باعتباره قائداً فكريّاً رائداً في مجال الأعمال والشركات في القرن الحادي والعشرين».

- جاك مولين، نائب الرئيس الأول لشؤون الموارد البشرية، شركة إي إم سي

«في إحدى الصناعات؛ حيث تتراوح أعلى معدلات النمو ربع السنوية بين 3 و5 في المئة، فإننا نبحث دائماً عن طرق مبتكرة لتحقيق أقصى استفادة من أصولنا الحالية، ونبحث أيضاً عن مجال النمو الكبير التالي. في كتاب «نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح.. غاية كل رائد أعمال»، يعرض رام شاران عدداً من العقبات الداخلية والخارجية التي تعترض النمو، ثم يوضح للمديرين من جميع المستويات كيفية التغلُّب على تلك العقبات وتحقيق نمو مربح في أعمالهم التجارية؛ فهو يُشير إلى أهمية تحقيق نجاحات صغيرة متوالية، والتطوير المستمر لطريقة التفكير داخل مؤسستك، والمحافظة على نهجٍ قائمٍ على الانضباط والمُساءلة لتحقيق النمو. سيُقدم هذا الكتاب رؤيةً قيِّمة لأي مدير ملتزم بتحقيق النمو المربح».

- جيمس مولفا، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة كونوكو فيلبيس

(يُعد وجود خطة للنمو أولويةً لكل المديرين التنفيذيين، كما أن الأدوات البسيطة والدقيقة التي وضعها رام لبناء «ثقافة النمو» على مستوى الشركة لا تُقدَّر بثمن).

- جوزيف توتشي، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة إي إم سي

كتب من تأليف رام شاران

- «ما يحتاج المدير التنفيذي إلى معرفته»
- «المجالس التنفيذية وقت العمل.. كيف يمكن لمجالس إدارات المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية»

كتب شارك في تأليفها رام شاران:

- «التنفيذ.. فن تحقيق النتائج»
- «جميع الأنشطة التجارية قابلة للنمو.. كيف تزدهر شركتك عاماً تلو الآخر»
- «استراتيجيات الإدارة الإلكترونية: كيفية الاستمرارية والنجاح»
- «خط الإمداد بالقادة.. كيفية تأسيس شركة مرتكزة على القيادة»
- «الإدارة الإستراتيجية.. دليل سياسات وتخطيط الشركات»

إهداء

إلى قلوب وأرواح عائلتي المكونة

من اثني عشر من الأشقاء وأبناء العمومة

الذين عاشوا تحت سقف واحد

لمدة خمسين عاماً، وكانت تضحياتهم

سبباً في إتمام تعليمي الرسمي.

شكر وتقدير

لعب بول براون دوراً تعاونيّاً فعَّالاً خلال عمله معي في إعداد كتاب «نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح.. غاية كل رائد أعمال». ولم يكن العمل مع بول ممتعاً فقط، بل قدم أيضاً نموذجاً رائعاً بانضباطه وسرعته وإحساسه بالقارئ وإبداعه الذي انعكس على النص؛ حيث أضاف كل ذلك قيمة كبيرة منذ الوهلة الأولى التي ناقشنا فيها الفكرة حتى النسخة النهائية من الكتابة؛ فقد كان سلوكه إيجابيّاً طوال فترة إعداد الكتاب. كما أن وجوده المستمر والتزامه الدائم بتنفيذ الأمور على الوجه الصحيح جعلا تلك الشراكة مثمرةً للغاية.

يُعد هذا الكتاب بعيداً كل البُعد عن كونه تدريباً نظريّاً؛ فهو يعتمد في المقام الأول على ما يحدث في الواقع الحقيقي. إن الطريقة

الوحيدة التي من خلالها تمكنتُ من معرفة ما الذي يحدث على أرض الواقع تتعلق بالمديرين التنفيذيين وبقية المديرين على جميع مستويات المؤسسات الوارد ذكرها في الكتاب ـ وأولئك الذين يُشار إليهم بشكلٍ عابر أو أولئك الذين لم أُفصح عن هُويَّاتهم نزولاً عند رغباتهم ـ الذين سمحوا لي بالوجود بينهم، ومناقشة مُشكلاتهم وفُرَصهم بقدرٍ من الصراحة؛ فأنا أُقدِّر الوصول إلى المعلومات والوقت أكثر مما قد يتخيَّلون.

يُمكن أن يُعزى اهتمامي بمجال الشركات بوجهٍ عام، والنمو المُربح بشكلٍ خاص، إلى نشاط الأحذية الخاص بعائلتي في الهند. وقد ازداد وتطوَّر هذا الاهتمام خلال فترة عملي لدى شركة «Australian Gas and Light» وشركة «Honolulu Gas Company»، ثم ازدهر من خلال عملي على مدار الأربعين عاماً المنصرمة مع عملاء لا يُمكنني ذِكرهم بالاسم. وعلى الرغم من عدم توافُر مساحة للتحدث باستفاضة عنهم، والإشارة إلى أسمائهم وما استفدته منهم، أرجو أن يعلموا بخالص امتناني لهم.

أتوجَّه بخالص الشكر أيضاً إلى العديد من أصدقائي الذين خصَّصوا وقتاً ـ في غضون فترة قصيرة جدّاً في الغالب ـ لقراءة جُلِّ ما كتبته وتقديم مساهمات قيِّمة.

أما جون جويس، رفيق غرفتي أثناء الدراسة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، فقد كان نموذجاً للشريك والصديق الحقيقي على مدار الأربعين عاماً المنصرمة؛ فقد أمضى ما لا يُحصى من الساعات لمراجعة محتوى هذا الكتاب، وتوجيهي بشكل مستمر نحو الاتجاه الصحيح.

وفـي دالاس، لـم ينجـز كل مـن سـينثيا بـور وهيثـر ليـب وكارول ديفيـس مئـات المهـام التـي كنـت بحاجـةٍ إلـى إتمامهـا فحسـب، بـل إنهـم أيضـاً فعلـوا ذلـك بطاقـةٍ وكفـاءةٍ عاليتيـن، وروحٍ يملؤهـا المـرح.

وبالحديـث عـن الإعـداد الفعلـي للكتـاب نفسـه، فـإن مسـاهمة جيـري ويليغـان التـي عملـت معـي علـى مـدار السـنوات العشـر الفائتـة فـي مشـاريع كتاباتـي لا تُقـدَّر بثمـن؛ فقـد شـاركتْ بفاعليـة فـي الرحلـة التـي قادتنـا نحـو إصـدار كتـاب «نجـاح الأعمـال وتحقيـق الأربـاح.. غايـة كل رائـد أعمـال». وأشـكر لاري يـو شـكراً خاصـاً أيضـاً، وأوجـه خالـص الشـكر أيضـاً إلـى شـانا دريهـس المحـررة المسـاعدة فـي «كـراون»؛ فقـد تسـبب دعمهـا الثابـت والمُبهـج ومسـاعدتها فـي تيسـير هـذا المشـروع كثيـراً.

كان جـون ماهانـي، المحـرر التنفيـذي لشـركة «كـراون بيزنـس» لاعبـاً أساسـيّاً فـي خـروج هـذا الكتـاب إلـى النـور؛ فهـو يُـدرك جيـداً احتياجـات القـارئ؛ فهـذا المحتـرف المتفانـي للغايـة هـو رئيـس المحرريـن. وقـد كان أكثـر مـن شـريكٍ فـي هـذا المشـروع، وكان لـه أيضـاً دورٌ تدريبـيٌّ لتنقيـح وتحسـين كل نسـخة مـن نسـخ هـذا الكتـاب؛ جـون بالنسـبة إلـي هـو الأفضـل علـى الإطـلاق.

مقدمة

كيف تُخرج أفضل ما لديك؟

يعتمد كتاب «نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح.. غاية كل رائد أعمال» على أبحاث المعيشة. على مدار السنوات الخمس والعشرين الفائتة، كنت أُراقِب بشكلٍ يوميٍّ ما يحدث بالفعل داخل الشركات حول العالم، لتحديد الحلول القابلة للتنفيذ من غيرها.

كانت تجربتي مع العديد من هذه الشركات طويلة المدى، تصل إلى ما يقرب من عقد أو أكثر في العديد من الحالات، واعتمدَت الأفكار التي وضعتها لحل معضلة النمو على الحلول القابلة للتنفيذ على أرض الواقع من وجهة نظري الشخصية.

اختُبِرَت تلك الأفكار عبر مُختلِف الصناعات، وحققت نتائج. لقد كان هدفي دائماً هو تحسين ممارسة الشركات من خلال

إعطاء الآخرين الأدوات التي يمكنهم استخدامها فوراً، ومنذ بداية الأسبوع إن أرادوا ذلك. قد تبدو تلك الأدوات منطقية، غير أن التحدي الأكبر في مجال الشركات، في أغلب الأحيان، هو ترجمة الأفكار إلى أفعال. ويكون ذلك صحيحاً عندما يتعلق الأمر بالحصول على نمو ثابت في الإيرادات. ويتمثل الهدف الأساسي من كتاب «نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح.. غاية كل رائد أعمال» في أن نقدم الأدوات إلى الأشخاص الذين يعملون في جميع المجالات المعنية بإمكانية إحداث نمو في إجمالي الإيرادات مستمر ومُحفِّز داخليّاً(*). يشعر الكثير من الناس بأن أعمالهم الأساسية تتآكل بسبب عوامل منها نقص قوة التسعير، والقدرة الزائدة (كثير من الموردين يطاردون عدداً قليلاً جدّاً من العملاء)، والمنافسة العالمية. كما أنهم يرون أن التحسينات المتعلقة بخفض التكلفة والإنتاجية وحدها لن تكون كافية لإنتاج أي مستوىً من الأداء يُرضي أيّاً من المساهمين أو، الأهم في ذلك، الموظفين الذين تعتمد توقعاتهم على نمو الإيرادات؛ بما يخلق فرصاً وظيفية مستقبلية. وفي نهاية المطاف، يتسبب نقص النمو في أن تخرج الشركة من نطاق المنافسة في نظر العملاء؛ حيث إنه من دون نمو مستمر في الإيرادات، تنهار قدرتها على الابتكار، وقد ينتهي بها الحال إلى الخروج من السوق نهائياً.

(*) كلما استخدمت مصطلح «الإيرادات» أو «نمو الإيرادات»، أعني الإيرادات المُربحة أو النمو المُربح للإيرادات الذي يَستخدم رأس المال بكفاءة.

يُساوي العديد من الناس بين النمو و«تنفيذ أمور أكثر طموحاً»، كما هو مستخدم ضمن استعارات البيسبول، وما يشير إلى تحقيق إنجاز كبير بزيادة المبيعات إلى مستويات مرتفعة، بما يُسهم في زيادة حجم أعمالهم. غالباً ما يُنظر إلى النمو من حيث الأرباح المالية الضخمة، وتحقيق طفرات مثل إعداد نموذج أعمال جديد، أو تطوير منتج متقدم، أو عمليات اندماج ضخمة، أو تقنية جديدة ستغير العالم. عندما يتعلق الأمر بالنمو، غالباً ما يعتقد المديرون أن عليهم «تغيير النمط العادي»؛ فهم يقولون أشياء مثل: «إذا لم أتمكن من الحصول على أرباح مضاعفة بحلول العام المقبل، فهذا لا يستحق بذل جهد». إما كل شيء أو لا شيء؛ فالنجاحات الصغيرة لا تبدو جيدةً بما يكفي بالنسبة إليهم.

تحدثتُ على مدار الأعوام القليلة السابقة إلى مئاتٍ من المديرين ممن يؤمنون بالشيء نفسه، ويشعرون جميعهم بخيبة الأمل؛ فهم يُكافحون في سبيل التوصُّل إلى أفكار كبيرة، وفي كثير من الأحيان يبذلون مجهودات فائقة دون نجاحات. أو الأسوأ في ذلك، أنهم لا يبذلون أي مجهود، ويفشلون في تمويل الأفكار نظراً لتصوُّرهم أن المخاطر المصاحبة كبيرة للغاية.

وبينما كنت أبحث بعمق في المشكلة، اكتشفت أن المديرين، في العديد من الشركات، لا يتمتعون بفاعلية كافية في التعامل مع الركائز الأساسية لبناء النمو والروابط فيما بينها.

وفي كثير من الأحيان، تتعرض هذه الركائز، مثل تطوير

منتجات وخدمات جديدة وتوفير قوى مبيعات فعَّالة، وإيجاد طرق لإدراك قِيَم العميل وتقسيم الأسواق إلى شرائح، إلى الإهمال ولا تُخصَّص الموارد الكافية لإنجازها، حيث لا يُركَّز عليها ضمن أجندة الإدارة العُليا بدرجة خفض التكلفة نفسها. تخيَّل ما قد يحدث إذا كان التركيز على مصادر نمو الإيرادات بقدر التركيز على برامج مثل معايير سيجما الستة «Six Sigma»، والشراء المركزي، ونقل مرافق الإنتاج إلى البلدان منخفضة التكلفة لتحقيق التكافؤ في التكلفة العالمية.

في سبيل حث الناس على إلقاء نظرة جديدة على الأساسيات وأهميتها لتحقيق نمو مستدام للإيرادات، قد أطرح أثناء الاجتماعات الفردية أسئلة ـ بمقياس من واحد إلى عشرة ـ مثل:

- ما الذي تفعله لمساعدة عملائك على تحقيق الازدهار؟
- ما جودة قوى المبيعات فيما يتعلق بتشكيل وتخصيص عرض قيمة فريد من نوعه لعملائك؟
- ما مدى فاعلية ارتباط أسعارك بالسمات التي يُقدِّرها العميل بشكل كبير؟
- في كل تواصل مع أحد العملاء، ما مدى كفاءة موظفيك في استنباط المعلومات بشأن احتياجات العملاء؟ هل ينقلون المعلومات إلى الموظفين الذين يُمكنهم التصرُّف بموجبها، والإدارات التي يُمكنها تطوير المنتجات والخدمات لتلبية تلك الاحتياجات؟

عندما أطرح تلك الأسئلة في أغلب الأحيان، تحقق الإجابات أقل درجات المقياس - اثنتان أو ثلاث أو أربع. ثم تتضح الأمور، ويدركون في المقام الأول أننا نواجه عدواً، وهذا العدو هو نحن، وأن الاستجابة لمتطلبات النمو ليست بالأمر الهين، ولكنه يتعلق بما ستفعله الشركات. ويتوصَّلون في النهاية إلى أن الأمور ليست بالوضوح الذي تبدو عليه. ودائماً ما ينتابهم شعور بالحسرة عندما يُدركون أن نمو الإيرادات في متناول أيديهم. بعبارةٍ أخرى، إن كل ما ينقصهم هو الانتباه إلى الطريقة التي يجب بها أن تُربط بها أساسيات وركائز الشركات مع بعضها البعض لتحقيق النمو. ومن خلال هذا الكتاب سنقدم تلك الحلقة المفقودة. ولا يطرح هذا الكتاب تغيير إستراتيجيتك الخاصة أو نموذج أعمالك، بل إنه يُعنى بكيفية تسريع نمو الإيرادات بالنسبة إلى أعمالك الحالية.

غالباً ما يُراود العديد ممن أعمل معهم هاجسٌ بأن نمو الإيرادات ليس فقط غاية الأقسام المتخصصة، مثل قوى المبيعات أو مسؤولي تطوير المنتجات، بل إن النمو غاية الجميع. وكما هو الحال في لعبة البيسبول، حيث يمتلك كل فرد من الفريق القدرة على الوصول إلى القاعدتين الأولى والثانية، أما في مجال الشركات، فيتوافر للجميع، وكل من يُمكنه إدارة الشركات، سواء المديرون التنفيذيون أو مسؤولو التسويق والمبيعات في الخطوط الأمامية أو الذين يشغلون وظائف العمليات أو الخدمات في المكاتب الخلفية، فرصة المساهمة في زيادة الإيرادات. وفي

الواقع، يكون للأشخاص الذين لا يشغلون الدور التنفيذي اهتمام كبير بتنفيذ ذلك. ومن دون النمو، تكون الفرص المتاحة للموظفين والأشخاص أشبه بلعبةٍ لا فائز فيها، أي إنه، بالنسبة إليَّ، إذا حققت الانتصار في أمر ما، فسيكون هناك شخص آخر خاسر على الجانب الآخر في الشركة. وفي وجود النمو، تتوسع المؤسسة، ويمكن للعاملين بها بناء مسيرة مهنية وتشكيل مستقبل بالشركة التي يثقون بها.

في الصفحات التالية، سأوضح إمكانية اتباع عملية نمو أكثر فاعلية تعتمد على «تحقيق نجاحات صغيرة متوالية»، وهو ما سيُمكنكم بمرور الوقت من زيادة إيراداتكم على نحوٍ مستدام.

يعتمد تحقيق النجاحات الصغيرة المتوالية على التطورات أو التوسعات الطبيعية لإستراتيجية الشركات أو نموذج الأعمال أو التقنية. ويُمكن تحقيقها في شكل انتصارات يومية صغيرة نسبيّاً، فضلاً عن التكيف مع التغيرات الرئيسة في السوق. سضع هذه الفكرة في سياقها، إضافة إلى عرض أدوات يُمكنكم توظيفها لزيادة إيراداتكم، مهما كانت طبيعة عملكم، وتحقيق نمو أسرع من الاقتصاد ككلٍّ؛ فهناك شركات تقف إستراتيجياتها على مفترق الطرق. ومن ضمن الأمثلة المناسبة في هذا الشأن، شركتا صن وموتورولا. وهناك مجالات، مثل شركات الموسيقى، أصبح نموذج عملها عتيقاً. حتى إنه في تلك الحالات توفر النجاحات الصغيرة المتوالية أساساً لإحداث التغيير المطلوب.

يدور هذا الكتاب حول الكيفية التي يُمكنكم بها إحداث تلك

التغييرات. ويعرض الفصل الثاني إعادة تغيير التفكير من انتظار الإنجازات الكبيرة إلى إيضاح كيفية وضع أهداف واقعية يُمكن تحقيقها في شكل نجاحات صغيرة متوالية، ومن خلال جعل نمو الإيرادات غاية الجميع. ويُوضح الفصل الثالث كيف يُمكن تمييز النمو الجيد ـ النمو العضوي والمُربح والمتميز والمستدام ـ من النمو السيئ. ويُناقش الفصل الرابع كيف يُمكن التخلص من الخرافات والمعتقدات التي تمنع المؤسسات من النمو.

تبحث الفصول من السادس إلى العاشر في أدوات النمو المحددة. وبالاستعانة بتلك الأدوات وتنفيذها جيداً على أساس يومي، فإنها تُمثل محركاً لتسريع نمو الإيرادات. وعلى وجه التحديد، تُوضح إنتاجية الإيرادات كيفية إطلاق العِنان للإبداع ونمو الإيرادات من دون زيادة كمية الموارد المستثمَرة. وتُضفي ميزانية النمو سمة الانضباط على الإدارة وخلق نمو الإيرادات والربط بينه وبين التزامات الميزانية والموازنات بين الأهداف على المديين القصير والطويل. تُحدد عمليات التسويق التحضيرية الاحتياجات المحددة لشرائح العملاء المختارة وكيفية إرضائهم بشكل مُربح يفوق المنافسين. يُوضح البيع المتقاطع كيفية إقناع العملاء الحاليين بشراء منتجات وخدمات إضافية (ومن ثم تقديم عرض قيمة أفضل من المنافسين). يُعتبر المحرك الاجتماعي أداةً لتحقيق التناغم بين الأفراد في مُختلِف مجالات الشركات (التسويق، والمبيعات، وتطوير المنتجات، والتمويل... وغيرها) حتى يسيروا جميعاً على الطريق نفسه لتحقيق نمو

الإيـرادات. تحويـل الابتـكار إلـى نمـو فـي الإيـرادات يسـتند إلـى الأفـكار الموضوعـة بشـأن المحـرك الاجتماعـي؛ لإظهـار كيفيـة اختيـار ورعايـة وإطـلاق الأفـكار التـي سـتؤدي إلـى نمـو الإيـرادات علـى المـدى القصيـر والمتوسـط والطويـل.

لقـد حـان الوقـت لتقديـم منهـج مشـترك يُمكِّـن الأفـراد داخـل المؤسسـات مـن تحقيـق نمـو فـي الإيـرادات بشـكل روتينـي. وتُعتبـر مناهـج التكلفـة الإنتاجيـة مثـل برنامـج معاييـر سـيجما السـتة «Six Sigma»، برامـج رسـمية تتطلـب الاعتمـاد. وعلـى الرغـم مـن أننـي لا أقتـرح شـيئاً صارمـاً لنمـو الإيـرادات، فـإن مـا أعتقـد أنـه سيُحدث فرقـاً هـو اللغـة المشـتركة والبرنامـج اللـذان سـيجعلان النمـو غايـة الجميـع. وهـذا بالضبـط مـا سـنتعرَّض لـه فـي الصفحـات التاليـة، حيـث أقـدم خلاصـة خبرتـي المسـتمدة مـن تفاعلاتـي اليوميـة مـع الشـركات فـي جميـع أنحـاء العالـم.

يُعتبـر النمـو جوهـر الحيـاة البشـرية. وأتمنـى أن يخـدم هـذا الكتاب غرضَيـن ذَوَي صلـة؛ أولهمـا مسـاعدة الشـركات علـى الازدهـار، وثانيهمـا مسـاعدة الأفـراد علـى النمـو الشـخصي. إذا حققـت الشـركات نمـوّاً أساسـيّاً مربحـاً، فسـيكون لهـا تأثيـر قـوي، باعتبـار كل الأمـور الأخـرى متسـاوية فـي مسـتويات التوظيـف وفرصـة الأفـراد لبنـاء وتعزيـز قدراتهـم الشـخصية. والآن، دعونـا نبحـر سـوياً فيمـا تعلمتُـه.

1

تحدي نمو الإيرادات المُربح

النمو هو هدف غير محدد المعالم على جدول أعمال الجميع. وبالنسبة لي، هناك ثلاثة أسباب تجعل من الصعب تحقيق النمو:

أولاً: التوازن الذي تَحوَّل بشكلٍ كبير في اتجاه خفض التكاليف على حساب نمو الإيرادات. لقد أُعطي مزيدٌ من الوقت والتفكير لأدوات مثل معايير سيجما الستة «Six Sigma» وإجراءات مثل إعادة الهيكلة، وقياس حجم الإنجازات من خلال الاستحواذ، والبحث عن فرص للاستقرار في مجال أو صناعة مضطربة، بدرجة أكبر من التركيز على نمو الإيرادات.

ثانياً: عندما يُفكر معظم المديرين في النمو، فإن ذلك يكون من حيث الإنجازات الكبيرة ـ التقنيات الخلاقة، ونموذج الشركات الثوري الجديد، والاندماج الضخم ـ بدلاً من النجاحات الصغيرة

المتوالية، والتي عندما تُنفَّذ بوتيرةٍ ثابتة يُمكنها، بشكلٍ تراكُمي، زيادة الإيرادات إلى حدٍّ كبير.

ثالثاً: النظر إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات باعتبارهما مسألتين مختلفتين، في حين أنهما في الواقع لا يمكن فصلهما لتحقيق النجاح طويل المدى. وفي حالة تركيز المديرين فقط على رفع الإنتاجية، فإنهم حينئذٍ يؤدون نصف مهمتهم.

يُقصد بتحسين الإنتاجية أن الشركة تجد طريقة أفضل لتنفيذ إجراءات وعمليات تؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي و/ أو خلق فرص جديدة، وفي الوقت نفسه إنتاج تمويل يُعزز نموها. وعلى النقيض، يُعتبر خفض التكاليف بشكل متقطع وعميق، وإجراءات مثل تقليص الحجم، وإغلاق المصانع، وتخفيضات الموازنة الشاملة، بمنزلة تخفيضات دفعة واحدة (غالباً ما يحدث ذلك دون انتباه لتبعات نمو الإيرادات)؛ الأمر الذي لا يُؤدي إلى فعل الأشياء بطريقةٍ أفضل. وترجع حملات خفض التكاليف إلى حدٍّ كبير إلى عدم وجود انضباط في عمليات تحسين الإنتاجية على أساسٍ ثابت وطويل المدى. وعندما يواجه الموظفون تلك الحملات المعنية بخفض التكاليف كل عام، وأحياناً مرتين أو ثلاث مرات سنوياً، وعندما تكون الإيرادات ثابتة أو متدنية، فإنهم يُدركون أنهم في شركةٍ بلا هدف، ويُصبح الأمر، وكأنه مسألة حياة أو موت تستنفر طاقاتهم العاطفية.

هذا ما شعر به بيل كارتر تماماً؛ فقد كان يشعر بغصة في حلقه لسبب بسيط للغاية، ويكاد يتكرر مرة أخرى. حتى تسعة أشهر

قبل ذلك اليوم، اعتقد كارتر، مدير أحد متاجر سلسلة فرنتشر غلوب، أن لديه أفضل وظيفة في العالم. وباعتباره المسؤول عن «المكان المناسب لتلبية جميع احتياجات أثاثك المنزلي»، فقد أشرف على ما ظن أنه بمنزلة «متجره الخاص» في ضواحي ميامي لمدة اثني عشر عاماً؛ وكان يُحقق زيادة ثابتة في المبيعات وأرباحاً كثيرة عاماً تلو الآخر، وكان دائماً يحتل أحد المراكز العشرة الأولى في كل مرةٍ تعمل فيها شركة بيع التجزئة التي تملك 217 متجراً على تقييم أداء مديري المتاجر.

لكن ما أَحبه كارتر حقّاً هو تلك السعادة التي كان يشعر بها عند تحقيق نمو في الأعمال. وفي كل مرةٍ يسأله أصدقاؤه: لماذا يرفض عروض العمل المقدمة من سلاسل بيع تجزئة أكثر أهمية من شركته، يحدثهم حول متعة اتخاذ قراراته في شركة تهدف إلى النمو. على سبيل المثال، منحه حرية اختيار مصدر البضائع التي تلائم احتياجات التركيبة السكانية الفريدة لسوقه؛ لأنهم أثرياء من ذوي الأصول الإسبانية. وقد قادت حرية التصرُّف الممنوحة إليه أفكاره الإبداعية إلى مستويات غير مسبوقة، حيث سعى إلى زيادة الإيرادات وإلى أن يكون أكبر وأفضل بائع تجزئة في المنطقة. ولم يُحقق كارتر زيادة في الإيرادات فقط، بل نموّاً شخصيّاً أيضاً.

لم يعتقد كارتر يوماً أنه سيُغادر فرنتشر غلوب. ولكن تغيَّر كل شيء، حيث استحوذ ائتلاف «فورتشن 100» على فرنتشر غلوب مقابل مبلغ ضخم للغاية. ولبضعة أسابيع بدا الأمر كأنه لن يكون هناك تغيير جذري، ثم بعدها بدأ التغيير الفعلي.

وللمساعدة في سداد قيمة عملية الاستحواذ، أعلنت الشركة الأم الجديدة تخفيضاً إجبارياً في عدد العُمال بنسبة 8 في المئة في جميع الفروع. وهذا يعني أنه كان على كارتر تسريح عشرة من موظفيه. وقد أدرك حينئذٍ أن ذلك لن يُؤثر فقط في نمو مبيعاته ـ حيث لن يكون هناك عدد كبير من الموظفين لرعاية العملاء ـ فحسب، بل إن هذا الإجراء بمنزلة الخطوة الأولى للقضاء على الروح الجماعية لمتجره.

ثم توالت القرارات السلبية بالنسبة إليه؛ فقد أعلنت الشركة أن جميع القرارات المتعلقة بشراء البضائع، والإعلان عنها، ومزيج وكمية وحدات المخزون، وزمان تسليمها إلى المتاجر الفردية، سوف تكون جميعها قرارات مركزية. شعر كارتر بأن الشركة تصبُّ تركيزها في الوقت الحالي على خفض التكاليف وتوليد النقدية بدلاً من البحث عن نمو الإيرادات المربح. وأدرك من داخله أن محرك نمو المبيعات الذي كان يدفعه إلى الأمام، سيبدأ في التوقف.

وقد كان محقّاً؛ فلم يمضِ وقتٌ طويلٌ حتى بدأ كلٌّ من: نمو المبيعات، وتدفُّق العملاء إلى المتجر في الانخفاض؛ فكثير من العملاء يخرجون دون شراء أي شيء. كما قلَّ عدد العملاء القادمين إلى المتجر. وبدأ العملاء يشتكون من أن الأصناف التي يضمُّها المتجر انحرفت عن مسارها الصحيح، ولا تُلبي أذواق قاعدة عملاء المتجر من ذوي الأصول الإسبانية.

فقد تجلت المشكلة بالنسبة إليه عندما رأى زوجين أمام المتجر في بداية الأربعينيات من العمر، وعلى الرغم من أنهما كان يرتديان ملابس غير رسمية، إذ كانت السيدة ترتدي بنطلون جينز أنيقاً، بينما

كان الرجل يرتدي ملابس رياضية منكمشة، علماً بأنهما ميسورَا الحال؛ حيث كان الزوجان ينظران بجديةٍ إلى قطع الأثاث عالية المستوى التي كانت موضوعة في الخارج، وباعها المتجر. وكانا يبحثان عمَّن يُساعدهما من مسؤولي المبيعات عندما شاهدهم كارتر. ولكن لم يُحالفهما الحظ وأدرك كارتر سبب ذلك. فقد تَسبَّب قرار تقليص عدد الموظفين في إحداث تلك المشكلة؛ حيث رأى كارتر بناظِرَيه الزوجين، وهما يخرجان من المتجر دون مساعدة.

هل تبدو هذه التجربة مألوفة حتى لو لم تشهد من قبلُ عملية استحواذ أو دمج؟ قد أوضحَت تجرِبة بيل كارتر في فرنتشر غلوب التأثيرات التي قد تحدث للأعمال، أو التأثيرات الشخصية النابعة من كونك جزءاً من شركة تنمو أو أخرى لا تنمو. وتوضح أيضاً أننا بحاجةٍ إلى أن نُفكر بشكل مختلف عندما يتعلق الأمر بإيجاد سُبل لتحقيق النمو.

ينتج نمو الإيرادات المستدام والمُربح عن عقلية تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك المطلوبة لتحسين خفض التكاليف أو تحسين الإنتاجية؛ إذ إنهما من العمليات الحتمية والمدفوعة داخليّاً، في حين يتطلب النموُّ الإبداعَ والقدرةَ على النظر إلى الشركة من الخارج.

يُعتبر النمو عملاً مبدعاً، غير أنه أيضاً عملية اجتماعية منضبطة وتربط الأجزاء المتحركة في مؤسسة ما لتحقيق زيادة متسقة في الإيرادات. كما أن له عشر أدوات أساسية يمكنك البدء في استخدامها منذ بداية الأسبوع، وفيما يأتي نظرةً عامةً على هذه الأدوات.

الأدوات العشر لنمو الإيرادات المُربح

1. **نمو الإيرادات غاية الجميع؛ لذا اجعله جزءاً من روتين العمل اليومي للجميع**. يرغب كل موظف في أن يكون جزءاً من خطة نمو الشركة، إلا أن معظمهم لا يعرف سبيل ذلك. ويجب على المديرين تزويدهم بالمعلومات والأدوات، بدءاً من جعل نمو الأرباح جزءاً لا يتجزأ من المحادثات اليومية والاجتماعات والعروض التقديمية.

وكما أن الجميع يُشارك في خفض التكاليف، يجب أن يشاركوا أيضاً في خطة نمو الشركة. وتمثل أي مرة يتواصل فيها أي موظف مع أحد العملاء فرصةً لتحقيق نمو في الإيرادات: يُمكن للأشخاص الذين يجيبون على الهواتف في مركز الاتصال توفير معلومات قيِّمة عن احتياجات العملاء التي لم تُلبَّ بعدُ. ويُمكن للشخص المسؤول عن تصليح الأجهزة أن يكتشف أنماط وتوقيت الحاجة إلى استبدال الأجهزة. كما يُمكن لموظفي المبيعات استخلاص معلومات السوق والتأكد من نقلها إلى إدارة تطوير المنتجات وإدارة العمليات التشغيلية وإدارة الخدمات. ويُمكن لموظفي الخدمات اللوجستية، من خلال التسليم في الوقت المحدد، مُساعدة المتاجر في تجنُّب حالات نفاد المخزون؛ ومن ثَمَّ تعزيز رضا العملاء، وهو أحد الأسس المهمة لنمو الإيرادات في المستقبل.

تتمثل ثمار تلك الجهود المبذولة لتحقيق نمو الإيرادات في

تحفيـز الأشـخاص وتعزيـز ثقتهـم الشـخصية. ويرتكـز النمـو علـى جميـع الطاقـات الكامنـة التـي مـن مسـؤوليتها نقـل المؤسسـة إلـى مسـتوياتٍ أعلـى مـن النمـو؛ فالنمـو بحـقٍّ هـو غايـة الجميـع، ولا يقتصـر علـى الإدارة وحدهـا. فيُمكـن لـكل موظـف مـن كل مسـتوىً تقديـم شـيءٍ مـا للعميـل.

2. **حقِّـق نجاحـات صغيـرة متواليـة، ولا تسـعَ إلـى تحقيـق إنجـاز واحـد كبيـر**. بينمـا توفـر الإنجـازات الكبيـرة فرصـة لتحقيـق زيـادةٍ كميـةٍ فـي مسـار النمـو، لا يُمكـن التنبـؤ بهـا ولا تحـدُث فـي كل الأوقـات. ومـع ذلـك، يُمكـن أن تحـدُث النجاحـات الصغيـرة المتواليـة كل يـوم مـن أيـام السـنة. وهـي ناتجـة عـن تحسُّـن محـدد ومستمر يوميّاً فـي الأنشـطة والعمليـات الاجتماعيـة للشـركة، فهـي تُمثـل محـركات نمـو الإيـرادات المُربحـة.

إن زيـادة الإيـرادات مـن خـلال النجاحـات الصغيـرة المتواليـة يبنـي نمـط تفكيـر داخـل الشـركة، بحيـث عندمـا تأتـي الفرصـة لتحقيـق إنجـاز كبيـر، سـتكون علـى أتـمِّ اسـتعداد لتحقيـق أفضـل منفعـةٍ منـه.

علـى سـبيل المثـال: الجهـود التـي بذلتهـا شـركة ديـل للحاسـوب منـذ عـام 1993 لتحسـين دوران المخـزون؛ لاسـتخدام نقديـة أقـل وتقليـل السـعر وتقـادم المنتـج بـدأت فـي شـكل خطـة قصيـرة الأمـد ومحـدودة. وكان الهـدف الأول للشـركة هـو زيـادة معـدلات دوران المخـزون، والتـي بلـغ متوسـطها مـن سـتة أعـوام إلـى عشـرة. وعلـى مـدى السـنوات العشـر الماضيـة، عملـت شـركة ديـل بشـكلٍ مسـتمر

على تحسين سلسلة التوريد الكلية الخاصة بها، بما يضمن دوران المخزون أكثر من مئة مرةٍ في السنة، أو مرة واحدة على الأقل كل أربعة أيام. وكانت النتيجة هي ارتفاع نمو الإيرادات؛ وهو ما مثل سلاحاً تنافسيّاً قاتلاً ضد جميع شركات تصنيع أجهزة الحاسوب. وإضافة إلى ذلك، مكَّنت سلسلة التوريد شركة ديل من تسريع نمو الإيرادات عن طريق استغلال فرص سوقية جديدة، مثل الطابعات والخوادم وأنظمة المستودعات الإلكترونية.

3. **اسعَ لتحقيق النمو الجيد وتجنَّب النمو السيئ.** يُعد وضع إطار، للتمييز بين النمو الجيد والسيئ، بمثابة عنصر حاسم في تحقيق نمو للإيرادات؛ فالنمو الجيد لا يُؤدي إلى زيادة الإيرادات فحسب، بل يحسن الأرباح أيضاً ويتميز بالاستمرارية وعدم استخدام مستويات غير مقبولة من رأس المال. كما يُعد عضوياً على نحو أساسي (يتم تحقيقه داخليّاً) ويستند إلى منتجات وخدمات متميزة تُلبي احتياجات جديدة أو لم يتم تلبيتها من قبل؛ مما يخلق قيمة للعملاء.

تُميِّز القدرة على تحقيق نمو داخلي بين القادة الذين يبنون شركاتهم على أساس متين من النمو المُربح طويل الأجل، والآخرين الذين يحققون النمو عن طريق عمليات الاستحواذ والهندسة المالية وزيادة العائدات بشكل هستيري، غير أن هذا النمو يكون على أرضيةٍ هشة ولا يمكنه أن يدوم طويلاً. الكثير من عمليات الاستحواذ تساعد على تحقيق التحسن دفعة واحدة؛ حيث يُتخلَّص

من ازدواج التكاليف بالنسبة للشركات المدمجة. إلا إن القليل منها، إن وُجد، قد يُظهر تحسناً كبيراً في معدل نمو الإيرادات.

4. **تخلص من الخرافات التي تمنع الأفراد والمؤسسات من النمو.** من المهام الرئيسة لأي قائد أن يواجه التحجج بالأعذار بشكلٍ واقعي، مثل: «إننا في صناعة لا تشهد أي نمو، ولا أحد فيها ينمو». أو «لا يشتري العملاء إلا بِناءً على الأسعار». أو «الموزعون لديهم اتصال مباشر مع تجار التجزئة، ولا يسعني فعل المزيد». يحتاج كل قائد إلى خطة نمو لزيادة الإيرادات والقدرة على التواصل بشكل عاجل حول الحاجة إلى زيادة الإيرادات وبناء الشركة؛ بحيث يتسنى للأفراد الذي يركزون على الإجراءات داخل المؤسسة إيجاد ما يجب فعله في الوقت الحالي.

5. **التحويل الجذري لمفهوم الإنتاجية عن طريق زيادة إنتاجية الإيرادات.** يقول المثل القديم: «حقق المزيد ببذل اليسير». وعلى الرغم من ذلك، تكمن المشكلة عادةً في أن التركيز يكون على «القليل»، ونادراً ما نفعل «المزيد». تُعتبر إنتاجية الإيرادات إحدى أدوات الحصول على «المزيد» البعيد المَنال من خلال إجراء بحث فعَّال وإبداعي عن أفكار لنمو الإيرادات من دون استخدام كمية غير مناسبة من الموارد؛ فهي توضح كيف تستثمر المستوى الحالي من الموارد لديك بطريقةٍ تؤدي إلى زيادة المبيعات عن طريق تحليل كل شيء تفعله الشركة، من أقل شيء إلى أهم شيء.

6. **ضع خطة نمو ونفذها. تمتلك كل الشركات ميزانية**، ومع ذلك، من المثير للدهشة أن القليل من التفاصيل حول الإيرادات ومصادر نمو الإيرادات يمكن أن تجده في تلك الميزانيات؛ فتقريباً جميع بنود الميزانية ذات صلة بالتكلفة، والقليل منها، إن وُجد، يُحدد الموارد المخصصة صراحةً للنمو؛ فميزانية النمو تضع أساساً يسمح بدوره للشركة بزيادة الإيرادات بدلاً من الحديث عنها فقط؛ فهي تضم جميع الإجراءات المهمة المطلوبة على المدى القصير والمتوسط والطويل، والتي تتطلب مواردَ لتحقيق أهداف نمو الإيرادات. كما أنها تنطوي على إجراءات متابعةً تنصُّ على تطبيق مكافآت مقابل النجاحات وعقوبات مقابل الأداء الضعيف.

7. **عزِّز استخدام عمليات التسويق التحضيرية**. يُعد التسويق التحضيري أحد الروابط الرئيسة المفقودة في عملية تحقيق نمو الإيرادات. يتخيَّل الناس أن التسويق يقتصر على الإعلانات، والأنشطة الترويجية، وبناء علامة تجارية، والتواصل مع العملاء من خلال العلاقات العامة والعروض التجارية وعرض البضائع داخل المتاجر. ومن الواضح أن تلك الأنشطة ذات أهمية كبيرة، غير أنها «تقليدية» بطبيعتها؛ أي إنها تُعزِّز قَبول المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل. ومن ناحيةٍ أخرى، تحدث عمليات التسويق التحضيري في مرحلة مبكرة جدّاً عن طريق وضع خطة واضحة لتقسيم

شرائح السوق، ومن ثَمَّ تحديد وتعريف أي شريحة من شرائح العملاء للتركيز عليها؛ فهو يُحلل كيف يستخدم المستهلك النهائي المنتج أو الخدمة، وما المزايا التنافسية المطلوبة لاجتذاب العملاء وعند أي نقطة من نقاط السعر.

8. **تفهَّم كيفية تنفيذ عمليات البيع المتقاطع (أو بيع القيمة / الحلول).** يُمكن أن يكون البيع المتقاطع مصدراً مهمّاً لنمو الإيرادات، غير أن معظم الشركات تنتهجه من منظورٍ خاطئ تماماً. فهم يبدؤون بقول: «ما الذي يُمكننا بيعه أيضاً لقاعدة عملائنا الحالية؟» ومع ذلك، وبدلاً من النظر إلى منظمتك من الداخل إلى الخارج، فإنك بحاجةٍ إلى النظر إليها من الخارج إلى الداخل. ويبدأ البيع المتقاطع عن طريق اختيار شريحة من العملاء، ومن ثَمَّ العمل بشكلٍ عكسيٍّ وبدقةٍ على تحديد مزيج المنتجات والخدمات التي يحتاج إليها العملاء، وإعداد عرض قيمة مميز على نحوٍ مبتكر. ويضمن البيع المتقاطع الفعَّال تقديم عروض القيمة إلى صانعي القرار المناسبين بلُغة العملاء، وتحديد المزايا المالية والمادية ومزايا ما بعد الشراء الخاصة بالعرض.

9. **أنشئ مُحركاً اجتماعيّاً لتسريع نمو الإيرادات.** تُعد كل مؤسسة بمنزلة نظام اجتماعي، يرتكز على طريقة التفكير والتصرُّف اللذين يحددان الإجراءات اليومية وجدول الأعمال طويل المدى. عندما تمتلك المؤسسة خطة نمو واضحة يفهمها الجميع، فإن النمو يُصبح محور التركيز ـ

محركاً اجتماعيّاً ـ خلال الاجتماعات الرسمية والمناقشات غير الرسمية أيضاً. ويُدعم المحرك الاجتماعي بالأفكار المعنية بالنمو؛ حيث تُبنى كل مبادرة نمو على أخرى؛ ومن ثَمَّ يرى الجميع من مُختلِف المستويات أن النمو هو وظيفتهم جميعاً. يُقدم المحرك الاجتماعي والأدوات المرتبطة به آلية جعل نمو الإيرادات أمراً حقيقيّاً من خلال التركيز بشكلٍ حادٍّ، والتوفيق بين أولويات الأفراد وإجراء الموازنات الصحيحة.

10. **فعِّل الابتكار عن طريق تحويل الأفكار إلى نمو في الإيرادات.** لا يُعتبر الابتكار ملكية فكرية مُقتصِرة على العباقرة الذين يعملون في معزل عن تيار أعمال الشركة الرئيس. يُعتبر الابتكار، في أي شركةٍ ذات حجمٍ معقول، عمليةً اجتماعيةً تتطلب التعاون والتواصل لتوليد الأفكار، واختيار تلك الأفكار المعنية بنمو الإيرادات وتمويلها وتحويلها إلى نماذج أوَّلية للمنتج وإطلاقها في السوق.

تُمثل الأدوات التي أوضحناها أساساً لبرنامجك الخاص بالنمو المستقبلي للإيرادات، لكن تَذكَّر ما ورد سابقاً؛ لا يُمثل نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية أهدافاً متضاربة. وللمحافظة على تشغيل محرك نمو الإيرادات، ينبغي وضع برنامج منظم على أساس «يومي» يختص بتحسين إنتاجية التكلفة. ولا يُحقق هذا البرنامج ميزة تنافسية فقط، بل يوفر نتائج للنمو المستقبلي.

يعرض الفصل التالي إحدى الأفكار الأساسية لهذا الكتاب؛

والمتمثلة في حتمية تحقيق نجاحات صغيرة متوالية لتكون قاعدة أساسية للنمو المستقبلي لإيراداتكم. وسنستخدم العديد من الأمثلة، بدءاً من أحد الفاعلين الرؤساء في مجاله الذي أصابه الإحباط، بعد أن بذل قصارى جهده، على مدار ثلاث سنوات، حيث أخفق في تحقيق أهداف نمو الإيرادات، وبعد أن بدأ في تحقيق نجاحات صغيرة متوالية، تدفقت الطاقة في أرجاء المؤسسة وارتفعت المبيعات.

2

غيِّر تفكيرك تجاه النمو.. حقِّق نجاحات صغيرة متوالية، ولا تُحقق إنجازاً واحداً كبيراً

هل تفكر بشكلٍ صحيح عندما يتعلق الأمر بإيجاد فرص متتالية للنمو يوماً بعد يوم؟ في معظم الشركات لا يُفكر الناس بهذه الطريقة؛ لذا، أولاً غيِّر طريقة تفكيرك؛ فبدلاً من التفكير حول النمو من حيث الحصول على فكرةٍ ضخمة، عليك أن تعرف قيمة النجاحات الصغيرة المتوالية، ومشاريع النمو الصغيرة، والأفكار التي ربما يكون لها تأثير كبير إذا ما تجمعت وتراكمت بعضها على بعض. ثانياً، تحتاج إلى أن تعرف أن هناك «نموّاً جيداً» و«نموّاً سيئاً». وأخيراً، عليك مواجهة الأعداء الداخليين في مؤسستك، من الأشخاص وطريقة التفكير التي تقول: إن «النمو ليس متاحاً لنا».

هيا بنا نتعرف إلى شركةٍ من الشركات التي غيَّرت طريقة التفكير حول إيجاد سُبل النمو، بجعل زيادة الإيرادات جزءاً من هوية المؤسسة وثقافتها.

تُعد شركة إفري دينسون إحدى الشركات التي حققت نمواً في صافي الأرباح عن طريق التكاليف الإنتاجية الكبيرة وعمليات الاستحواذ. ومع ذلك، ومع اقتراب القرن الحادي والعشرين، بدأ رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، فيليب نيل، في رؤية حتمية زيادة الإيرادات وجعل النمو وظيفة كل شخصٍ في الشركة. ومع ذلك، كانت رحلة النمو المُربح للإيرادات مليئة بالكثير من البدايات الخاطئة.

وللحديث عن هذه النقطة، أُجمل بعض المعلومات الأساسية. ازدادت أرباح شركة باسادينا بولاية كاليفورنيا، الشركة العالمية الرائدة في التكنولوجيا الحساسة للضغط واللاصقات الذاتية المستخدَمة في الملصقات التعريفية والمواد الاستهلاكية، مع مبيعات سنوية بقيمة 4.2 مليارات دولار أمريكي على مدار تسعينيات القرن الماضي، وذلك في نتيجةٍ مباشرة لخفض التكلفة بمستويات تفوق المنافسين. ونتجت عن ذلك زيادة كبيرة في صافي الأرباح؛ ومن ثَمَّ ارتفع سعر أسهم الشركة.

لكن فيليب نيل أدرك أن تحسينات التكلفة الإنتاجية وحدها لا تكفي للحفاظ على سعر السهم أو زيادته بالنسبة إلى أسهم شركة إفري دينسون. وأنه من دون تحقيق مستويات عالية ومستمرة من نمو إجمالي الإيرادات، فإن الشركة ستكون بعيدةً بشكلٍ كبير عن أن تصبح أكثر فاعلية وكفاءة على نحو مستدام. وقد يؤدي ذلك إلى نتائج سيئة تتمثل في ترك الموظفين المؤهلين للشركة؛ حين يدركون أن الشركة التي لا تنمو تُقدِّم فرص عمل أقل.

وفي محاولةٍ سريعةٍ منه لمنع جميع هذه المشكلات، بدأ نيل في دفع جميع مديري الأقسام الخمسة إلى التركيز على تحقيق مستويات عالية من نمو إجمالي الإيرادات. وبدأ في طلب ـ وتلقي ـ الالتزامات القائمة على أهداف النمو المتفق عليها بشكلٍ مشترك.

كان تركيزه منصبّاً على تحقيق إنجازات كبيرة، مثل إطلاق منتجات جديدة متقدمة ستسهم بقيمة 50 مليون دولار بحدٍّ أدنى في إجمالي الإيرادات بسرعةٍ نسبية. وفي الشركةِ التي تصل مبيعاتها إلى 4.2 مليار دولار أمريكي، بدأ البحث عن مشاريع صغيرة بشكلٍ معقول. في الواقع، كان التفكير سابقاً أنك إن لم تكن تسعى إلى مشاريع تنموية كبيرة، فلا يستحق الأمر الوقت والجهد المبذولين. وكان الأسلوب المتبع في شركة إفري دينسون عند وضع هذه الأهداف الطموحة للغاية ـ كما هو الحال في معظم الشركات ـ هو تحديد الإيرادات الناتجة عن العام المنتهي، والعمل على زيادة نسبتها وإعلان أهداف البيع للعام الجديد (على سبيل المثال: دعنا نقُل إنك حققت 500 مليون دولار العام الماضي. فإننا نريد زيادة تلك النسبة بمقدار 10 في المئة، حتى تكون 550 مليون دولار للعام المقبل). أما الأفكار المحددة عن إنتاج النمو، وكيفية تمويل هذا النمو، ومَن سيكون المسؤول عن مبادرات النمو، وكيفية تقييم التطورات طوال الوقت؛ كل هذا تُرك لمديري الوحدات حتى يكتشفوه بأنفسهم.

ومرةً أخرى، كانت شركة إفري دينسون كغيرها من معظم الشركات، ولم يكن الأمر بالقدر نفسه من الأهمية؛ حيث لم

تكن هذه الدقة مطلوبة في أي وقتٍ مضي. وكان نيل، الذي يعمل في الإدارة العليا، دائماً ما يضع أهدافاً للنمو، ودائماً ما كان يحقق مديروه الأهداف المرجوَّة، أو يقتربون منها.

ومع ذلك، لم تُحقَّق هذه الأهداف على مدار السنوات الثلاث السابقة، على الرغم من تطلُّعهم الشديد إلى تحقيق النمو؛ وذلك لأن شركة إفري دينسون كان لديها الخطة الإستراتيجية نفسها للسنوات الثلاث، التي كانت تهدف إلى مضاعفة النمو من خلال تنفيذ مشاريع متقدمة غير محددة. ومع ذلك، بينما كان مديرو وحدات الأعمال يحققون الأرباح الصافية المستهدفة، لم تنجح الشركة في تحقيق المطلوب لنمو الإيرادات الإجمالي؛ ومن ثَمَّ لم تحدث الطفرة المنشودة التي كانت تصبو إلى زيادة الإيرادات بقيمة 50 مليون دولار (بحدٍّ أدنى) نتيجة إطلاق منتجات جديدة متقدمة.

زاد نيل من الخطابات التحفيزية، لكن دون جدوى، وطلب وتلقى المزيد من التقارير عن حالة مشاريع النمو. واستغل الأوضاع للحديث عن النمو كما زار جميع أقسام ووحدات المؤسسة. فعل كل ذلك، ولم يتغير أي شيء سوى مستوى الإحباط لديه الذي تعاظم أكثر وأكثر.

وأكثر من ذلك أن نيل، الحاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد، والمستشار السابق لشركة ماكينزي، لم يستطع فهم السبب وراء عدم تحقيق النمو؛ فلم يكن هناك عامل واحد يعيق بيع منتجات شركته. وبالتأكيد، كان للاقتصاد المتباطئ والمنافسة المتزايدة علاقة بذلك، غير أن شركة إفري دينسون قد نجحت في التعامل مع تقلبات الاقتصاد والمنافسة من قبل.

أحضر فيليب نيل إلى الشركة كبار الاستشاريين، الذين حاولوا تدريب موظفيه، للتفكير خارج الصندوق بشأن إنشاء نماذج أعمال جديدة وتعليمهم عن التقنيات الجديدة الخلاقة التي ستؤدي إلى إطلاق منتجات متطورة ومتقدمة. وعلى الرغم من ذلك، لم يُحرز أي تقدم. وزاد إحباط المدير التنفيذي أكثر وأكثر، حتى توصَّل أخيراً إلى حقيقة المشكلتين، وهما:

المشكلة الأولى: أن نيل أدرك أنه لم يضع نظاماً، أو أساليب يمكن لمديريه وموظفيه اتباعها؛ لضمان تحقيق نمو في الإيرادات، يقول نيل: «لم أُعطِهم قط أسلوباً، أو إطار عمل يمكنهم استخدامه، بينما نحاول تحقيق النمو؛ لذلك لم أكن مندهشاً من عدم معرفتهم لما يجب عليهم فعله».

المشكلة الثانية: تركيز نيل وفريقه التنفيذي على تحقيق إنجازات كبيرة، وكانت هذه التطورات الكبيرة تهدف إلى زيادة إيرادات الشركة بقيمة 50 مليون دولار (بحدٍّ أدنى). وكما يقول نيل: «إننا نُهدر الكثير من الجهد والوقت والمال في محاولتنا لتحقيق مكاسب أكثر من الممكن».

اعترف نيل بالدليل الواضح بأن المنهج التقليدي لم يكن ناجحاً؛ فغيَّر سياسة شركة إفري دينسون تماماً، وقرر إدارة الأمور بشكلٍ مختلف. فماذا كانت خطوته الأولى؟ كانت اتباع الأساليب التي تُحقِّق مكاسب صغيرة متتالية، وإدراك أن ذلك هو أفضل الوسائل لاكتساب الزخم المطلوب لتحقيق النمو على أساس مستمر.

تحقيقُ نجاحاتٍ صغيرة مُتوالية (الربح البسيط والمستمر)

من الأمور الحماسيّة والمثيرة في لعبة البيسبول، ضرب الكرة، خارج الحاجز والسماح للضارب بالمرور على القواعد كلها بلا مضايقات وتحقيق نقطة، خاصةً في المباريات الكبيرة والحرجة، وأيضاً من الأمور المبهجة والمحفزة في شركات الأعمال، الفكرة الجريئة الكبيرة، وتطوير تقنية خلاقة، ومنتج جديد سيُحدث ثورة في السوق، ونموذج أعمال جديدة سيُغير اللعبة بأكملها، والتطورات الجديدة التالية. ولكن ما زالت هناك مشكلة، وهي أن الإنجازات الكبيرة لا تحدث يوميّاً أو حتى كل عشرة أعوام. وكثيراً ما تأتي في شكل دورات؛ ففي شركةٍ مثل دو بونت، قد تكون المنتجات المتقدمة، مثل كيفلر أو تيفلون، ظاهرة تحدث مرةً واحدة كل عشرة أعوام. حتى وإن كانت عمليات اكتشاف وتطوير العقاقير في مجال المستحضرات الصيدلانية منضبطةً ودقيقة ومستمرة، لا تتوافر المنتجات المتقدمة والمتطورة كل يوم أو حتى كل عام. وعلى الرغم من حجم وضخامة شركات الأدوية، فإنها تمر بدورات الوفرة والندرة أيضاً.

إن المسار الآمن والأكثر استمراراً ـ والذي لا يستثني في الوقت نفسه الإنجازات الكبيرة ـ هو ما أُسمِّيه النمو من خلال «النجاحات الصغيرة المتوالية»، طبقاً للتحسينات أو التوسُّعات

الطبيعية للإستراتيجية، أو نموذج العمل، أو احتياجات العملاء، أو تقنية الأعمال. يمكن تحقيق تلك النجاحات الصغيرة المتوالية من خلال التكيُّف مع التغيُّرات الكبيرة في السوق، وكذلك تحقيق الإنجازات اليومية الصغيرة نسبيّاً. وسأوضح فكرة النجاحات الصغيرة عن طريق برنامج «مئة يوم» المطبق في شركة إفري دينسون، والذي سيُناقش فيما بعد في هذا الكتاب، إضافة إلى توضيح مفهوم التكيف عن طريق بعض الأمثلة في هذا الفصل، مثل تنفيذ شركة كاردينال هيلث إعادة تموضع لقسم القفازات الجراحية التابع لها.

وتأتي النجاحات الصغيرة المتوالية من خلال تحليل متعمق ومنضبط ومبتكر وإبداعي، لكل الأساسيات المطلوبة في أي شركة، بما في ذلك طرق جديدة لتحديد احتياجات العملاء أو تلبيتها، من خلال تحسين الاصطفاف الداخلي للشركة (وسنأتي لشرح هذا الأمر بالتفصيل في الفصل التاسع).

إن النجاحات الصغيرة المتوالية ليست عملية أشبه بالنظر عبر مرآة الرؤية الخلفية، ولا الاستنتاج مما فعلناه في السابق، بل تحدث نتيجة النظر إلى الشركة من الخارج إلى الداخل، بدءاً من احتياجات العميل حتى الشركة. وقد يكون تأثير النجاحات الصغيرة المتوالية كبيراً، وتشكل في الواقع أساساً للإنجازات الكبيرة ـ فهم يوفرون للشركة نظام التنفيذ، وهو ما يكون ضروريّاً لطرح تقنية متقدمة في السوق، أو تنفيذ نموذج أعمال جديد.

شركة إفري دينسون

احتضن فيليب نيل مفهوم «النجاحات الصغيرة المتوالية»، ووضع عمليةً لترجمة الأفكار إلى أفعال. كوَّن فيليب سلسلة من الفِرق التجريبية في مُختلِف الأقسام في جميع أنحاء الشركة، وضمَّ كل فريقٍ مجموعةً من الأشخاص من جميع الإدارات داخل القسم ذاته، وكلف كل فريقٍ وضع مشروعٍ صغير لنمو الإيرادات وإدارته خلال مئة يوم، مهما كان حجم المشروع. كان يُمكن لبعض المشروعات تحقيق إيرادات إضافية بقيمة 250000 دولار فقط. غير أن ما كان إلزاميّاً، هو أن كل فريق كان لديه أمر مبيعات خلال فترةٍ تزيد قليلاً على ثلاثة أشهر، وهو التزام من أحد العملاء بالشراء.

إن الموعد النهائي البالغ مئة يوم كان أمراً أساسياً؛ لأنه يُجبِر كل شخصٍ على مواجهة القضايا التي يمكن أن تُبعِد الفريق عن النجاح. كما أنه يُجبِر الموظفين على التعاون فيما بينهم بما يُحطِّم الفواصل بين الأقسام. في الواقع، وكما يُشير توم فان ديزل، أحد مديري إفري دينسون للنمو الإستراتيجي، فإن أحد أول الأشياء التي تفعلها أقسام الشركة، عند مواجهتها لضرورة وضع مشروع للنمو بشكلٍ سريع، هو تكوين فريق من جميع الإدارات المتأثرة بالمشكلة، مثل إدارة التقنيات أو الخدمات أو العمليات التشغيلية أو التسويق... وغيرها. وتحاول شركة إفري دينسون، كلما أمكن، إدراجَ العملاء المحتملين داخل الفريق؛ حتى تتأكد من أنها تُركز على حاجة السوق الفعلية.

يوضح فان ديزل قائلاً: «نقول لقائد الفريق: تلك هي مصادرك ـ الأشخاص الذين حددناهم ـ وأنت تعلم وقتك النهائي. والآن، اذهب وافعلها»، ويقول أيضاً «تعود طريقة التنفيذ إلى الفريق نفسه.

عندما لا يتبقى لديك سوى أقل من أربعة أشهُر لإيجاد مشروع نمو جديد، لا يسعك انتظارُ شخصٍ من قسم التسويق لمدة أسبوعين لإحضار نتائج أوَّلية توصلت إليها مجموعة تركيز على سبيل المثال. ولا تُهدر وقتك في التأكد من أن النموذج الأوَّلي مثالي؛ فأنت تَبذل أفضل ما لديك في الوقت المتاح. وإذا كان ما حُقِّق من المنتج النهائي هو نسبة 70 في المئة، فيجب التعامل مع الأمر كما هو، وإن كان نموذجاً أولياً، واختباره مع العملاء لمعرفة ما يُعجبهم فيه وما لا يُعجبهم، وتنفيذ تعديلاتك بِناءً على ذلك. ويتعلق الأمر بقدرة نفسية هائلة عند فرض موعدٍ نهائي.

في مصنع أوهايو، عُيِّن مندوب مبيعات في مشروع مدته مئة يوم. وهذا غالباً ما يكون منطقيّاً؛ فمندوبو المبيعات لا تقتصر معرفتهم على ما يحدث مع عملائهم فقط ـ وهو ما سنتحدَّث عنه فيما بعد في هذا الفصل ـ بل أيضاً يعرفون مَن الذي يُمكنه المساعدة من داخل شركاتهم في تلبية احتياجات العميل.

ونجح ذلك بالتأكيد في أوهايو؛ حيث صُمم المشروع لحل مشكلةٍ تواجه شركة بروكتر آند غامبل، التي أرادت إرفاق عيِّنة من أحد المنتجات الجديدة بأحد أفضل منتجاتها مبيعاً؛ فكان تفكير شركة بروكتر آند غامبل يدور حول أنه إذا أعجبك المنتج الأول، فبالضرورة سيُعجبك الثاني بمجرد تجريبه. والمشكلة أنه

كان من المستحيل إزالة المواد اللاصقة الموجودة، والقوية بما يكفي للحفاظ على العيِّنة في مكانها أثناء الشحن، دون الإضرار بالمنتج أو العيِّنة بمجرد حصول المستهلك على المنتج. ولم يكن البديل الحالي، وهو وضع شريط كبير حول الجانب الخارجي للمنتج والعيِّنة، جذاباً من وجهة نظر تجارية ترويجية.

خلال مهلة المئة يوم المحددة، طوَّر مصنع أوهايو- التابع لشركة إفري دينسون- غِراءً سهل الإزالة للصق العينة في مكانها. ولم يُحقِّق ذلك الإيرادات المُقدَّرة بمبلغ 250000 دولار فقط، بل أعطى شركة إفري دينسون منتجاً جديداً يُمكنها بيعه في جميع أنحاء العالم.

إن قصص النجاح- كمشروع أوهايو التجريبي- لم تُحطم الحواجز فقط بين أقسام شركة إفري دينسون فحسب، بل أوضحت كذلك لبقية موظفي الشركة أنه كان من الممكن تحقيق نجاحٍ فوريٍّ في الغالب. وقد احتُفل بالنجاحات واعتبارها أمثلةً يُحتذى بها على مستوى الشركة، ولم يكن من المدهش أن تحثَّ عدداً كبيراً من موظفي الشركة على التطوع في مشروع النمو المقبل.

يُوضح نيل قائلاً: (تلك هي النقطة الرئيسة فيما يتعلق بهذا الأمر، فعندما يسمع البعض أن مشروعاً ما لم يُحقِّق سوى 250000 دولار فقط من المبيعات، فإنهم يقولون: «لماذا تُزعج نفسك؟! الأمر لا يستحق». هناك الكثير من الإجابات عن ذلك؛ أولاً: إنها إيرادات إضافية بقيمة 250000 دولار في وقت كانت فيها المبيعات ثابتة. ثانياً: يضاف المشروع إلى قاعدتنا الأساسية؛

فلـن يقتصـر حدوثـه علـى مـرةً واحـدة، أي 250000 دولار إضافيـة كل عـام. ثالثـاً: تتكـرر تلـك المشـروعات بشـكلٍ ثابـت فـي مـكانٍ آخـر. فـي حالـة المـادة اللاصقـة، قـد يمكننـا بيعهـا إلـى عشـرين عميـلاً آخريـن؛ لـذا فنحـن لا نتحـدث الآن عـن 250000 دولار سـنويّاً، بـل 5 ملاييـن دولار أخـرى سـنويّاً. وأخيـراً، نحـن لا ننفـذ مشـروع نمـو واحـداً فـي المـرة الواحـدة، بـل ننفـذ أكثـر مـن مشـروع ويكـون لـكل منهـا فرصـة توسـيع النطـاق نفسـها).

بعبـارةٍ أخـرى: تُبنـى كل تلـك المكاسـب علـى بعضهـا البعـض. يتوقـع نيـل الآن وبـكل سـهولةٍ

الوقـت الـذي سـتزيد خلالـه مشـاريع النمـو الجديـدة البسـيطة مبيعـات شـركة إفـري دينسـون بنسـبة 2ـ1 فـي المئـة سـنويّاً، وهـي بمنزلـة إضافـة كبيـرة إلـى معـدل نمـو الإيـرادات السـابق بنسـبة أحاديـة. إن أكثـر مـا يُميز هـذا النهـج، مـن وجهـة نظـر أحـد المديريـن مثـل فـان ديـزل، هـو أن مشـروعات النمـو ليسـت عمـلاً إضافيّـاً، بـل تحـل محـل أحـد الأجـزاء الأقـل إنتاجيـةً. يقـول نيـل: «عندمـا تُنفـذ مشـروع نمـو، فإنـه يُجبرك علـى إعـادة ترتيـب الأولويـات التـي يجب فعلهـا، إذ تحتـل مشـروعات النمـو أعلـى القائمـة، ويـدرج أي شـيءٍ لـم يُضِـف قيمـة كبيـرة فـي آخـر القائمـة.

تُعتبر قصـة شـركة إفـري دينسـون ذاتَ أهميـةٍ علـى مسـتويات عدة؛ أولاً: تكـون الإضافـة المحتملـة بقيمـة 5 ملاييـن دولار إلـى إيـرادات المصنـع الحاليـة ذاتَ أهميـةٍ كبيـرة. ثانيـاً: النمـو البسـيط والمسـتمر والنجاحـات الصغيـرة المتواليـة أسـهما فـي تحويـل تركيـز أعضـاء

الفرق التجريبية إلى ما كان يقوله العملاء عن احتياجاتهم، وقد ساعدهم ذلك على إعادة تحديد أولوياتهم؛ وهو ما أجبرهم على عمل موازنات لتلبية احتياجاتهم. وقد حقق هذا ما يُسمَّى التنظيم الأفقي أو التركيز على العميل. ثالثاً: بينما ركزت المشروعات الرائدة على نمو العائد قصير الأمد، وضع نيل أيضاً عمليات منفصلة للنمو ذي العائد المتوسط (1 إلى 3 سنوات)، وطويل الأمد (3 إلى 5 سنوات).

بدأ إحباط فيليب نيل يقل عندما أَحسَّ بارتفاع مستويات الطاقة والتحفيز داخل الشركة التي نتجت عن مشروعات النمو. تغيَّرت تقييماته لجميع أعماله؛ ليُركز على نمو الإيرادات المربح، وتغيرت أيضاً معايير قياس الأعمال التجارية، ومعايير الترقيات، ومنح الحوافز؛ لضمان أن يصبح الالتزام بالنمو جزءاً من هوية إفري دينسون وثقافتها.

كيف يمكن، لكل جزءٍ من الشركة، أن يحقق نجاحاتٍ صغيرةً متواليةً؛ للمساهمة في نمو الأرباح؟

تخلق القيادة بيئةً، لكل أجزاء المؤسسة، تمنحها القدرة على التواصل والمشاركة في برنامج النمو بناءً على مبدأ تحقيق نجاحات صغيرة متوالية. كان رائد الأعمال الشهير سام والتون يعقد اجتماعات أيامَ السبت، لا يشارك فيها كبار المديرين في وول مارت فحسب، ولكن يشارك فيها أيضاً مديرو المتاجر،

ومديرو المجالات الوظيفية مثل الشؤون المالية وسلاسل التوريد والبائعين. وكان التركيز في هذه الاجتماعات التي تستمر لمدة أربع ساعات على بثِّ الطاقة الوجدانية والفكرية نحو النمو البسيط والمستمر، وتحقيق النجاحات الصغيرة المتوالية، والتي يمكن أن تساعد وول مارت على التفوق على المنافسين. فالقادة أمثال والتون يريدون كل شخصٍ أن يفكر في النمو، وأن يُقدِّم أفكاراً للنمو، وأن يشارك في مشروعاتِ النمو.

إن إنشاء روابط فعَّالة، مع الأجزاء المهمة الأخرى بالمؤسسة، هو إحدى أهم الطرق التي يمكن لأي جزءٍ من الشركة أو المؤسسة أن يستعين بها للمساهمة في استمرار النمو، عن طريق تحقيق نجاحات صغيرة متوالية. على سبيل المثال: توصيل المعلومات الواردة مباشرةً من موظفي المبيعات إلى الأفراد في قنوات التسويق (الأفراد الذين يُحدِّدون شرائح المستهلكين المستهدفة) وتطوير المنتجات يُمكِّنك من أن تُحدِّد بدقةٍ التغير في اتجاه المستهلكين وسلوكياتهم الشرائية، وهو ما يساعد على طرح أفكارٍ جديدةٍ للنمو. ويعد التواصل بين الأفراد في خدمة المبيعات، ولا سيما أولئك الذين يتعاملون مع شكاوى العملاء، وبين الأفراد في عمليات التشغيل؛ لتقديم المعلومات بشأن المنتجات المَعيبة، أمراً لا غنى عنه لحل المشكلات التي تُزعج العملاء وتُقلِّل الأرباح.

تؤدي خدمة العملاء الجيدة إلى خفض التكلفة الإنتاجية، وزيادة حصة المبيعات في السوق، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح.

وبالطبع، أفراد خدمة العملاء يمكنهم التعرُّف إلى أنواع المنتجات والخدمات التي يريدها العملاء، ولا تملكها الشركة في الوقت الحالي. ولا شك أن العميل الذي يشعر بالرضا يعود إلينا دائماً. ولكن حتى العميل غير الراضي يُمكِن أن يكون مصدراً لتحقيق نجاحاتٍ صغيرةٍ ومتواليةٍ، تُسهم في نمو العائد الربحي، إذا كانت الصلات بين الأقسام المعنية قائمة على النحو المطلوب. وهذا بالضبط ما حدث في وحدة NETg أحد أقسام شركة طومسون.

مثل معظم شركات التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت، رأت وحدة NETg تراجعاً سريعاً للعملاء في التسعينيات والقرن الحالي، بينما واقع صناعة التعليم الإلكتروني عبر الإنترنت بشكلٍ عام لم يتمكن من الارتقاء لمستوى الزخم. يقول جو دوغرتي: «عندما أصبحت رئيساً، بدأت في تطبيق مفهوم العودة إلى الأساسيات، ونظرت إلى الشركة من زاوية جديدة». كان من الواضح لدوغرتي أن التكاليف يجب خفضها. ولكن دون تحقيق زيادة في الأرباح، فإن الشركة ستتراجع بشدة. وفي طريقه للبحث عن مصادر جديدة لزيادة الأرباح، سعى لمعرفة سبب فقد وحدة NETgللعملاء. وقد كان أحد الأسباب الرئيسة هو أن العملاء، الذين يعد الكثير منهم ضمن قائمة فورتشن لأكبر 1000 شركة، أنفقوا الكثير من الأموال لإتاحة فرص التعليم الإلكتروني، ولكن موظفيهم لم يكونوا يستخدمونها.

وكان السؤال، بطبيعة الحال: لماذا؟ استثمر دوغرتي مبلغاً من المال في دراسةٍ أعدتها شركة استشارات خارجية ليعرف الإجابة.

لـم تكـن المشـكلة فـي المحتـوى، ولكـن فـي العمليـة. كشـفت الدراسـة عـن أن العمـلاء لـم يسـتطيعوا الدخـول إلـى نظـام تعليـم وحـدة NETg بشـكلٍ متكـرر. كان هنـاك ـ عـادةً ـ عـدم توافـق بيـن برنامـج وحـدة NETg الـذي يُقـدِّم مـادة المنهـج، وحواسـب الشـركة التي كان من المفترض تشغيل البرنامج بواسطتها. وكانت المحصلة النهائيـة أن العمـلاء لـم يسـتطيعوا الحصـول على محتويـات المنهـج، ولـم يتمكنـوا مـن الوصـول إليـه، لـذا رأت الشـركات أنـه ليـس هنـاك داعٍ إلـى الدفـع مـن أجلـه.

ويشـير دوغرتـي إلـى هـذا الأمـر قائـلاً: «لقـد أغفلنـا مـا هـو واضـح، يصفنـا النـاس بأننـا صانعـو محتـوىً، ولكـن المحتـوى لـن يعـود علـى النـاس بـأي فائـدةٍ إذا لـم يسـتطيعوا الوصـول إليـه.

اسـتثمر دوغرتـي المـوارد لتطويـر أنظمـة تعمـل بسلاسـة مـع أنظمـة عملائـه، وأعـاد تحديـد أولويـات إداراتـه داخـل الشـركة؛ للتركيـز علـى تزويـد العمـلاء بإمكانيـة الوصـول السـلس، بـدلاً مـن مجـرد التعامل مع شـكاوى العمـلاء عندمـا لا يعمـل البرنامـج. يقـول دوغرتـي: «لقـد تبيَّن أنـه كان لدينـا المهـارة ـ مهـارة التكامـل مـع أنظمـة العمـلاء ـ ولكننـا لـم نسـتفِد منهـا». تُمثِّـل وحـدة NETg الآن أحـد الأسـباب لاسـتمرار العمـلاء فـي التعامـل مـع الشـركة. قـد يكـون هـذا تقريبـاً أمـراً عاديّـاً، ولكنـه مثـال توضيحـي على النجاحـات الصغيـرة المتواليـة. وبالطريقـة نفسـها كانـت سـتابلز تسـتخدم أصولهـا المتاحـة بشـكلٍ أقـل فاعليـة.

تقريبـاً جميـع فـروع متاجـر سـتابلز تحتـوي علـى مركـز للطباعـة والتصويـر الضوئـي. المشـكلة، كمـا اكتشـفتها سلسـلة توريـد الأدوات

المكتبية والأثاث المكتبي برأس مال 12 مليار دولار، هي أن عدداً هائلاً من عملائها لم يفكروا في ستابلز، عندما كان الأمر يتعلق بالطباعة والتصوير الضوئي. يقول جون ماهوني، نائب مدير ستابلز التنفيذي وكبير المسؤولين الإداريين: «كان الوعي منخفضاً جدّاً، وهؤلاء العملاء (الذين لم يستخدموا الخدمة) تعجَّبوا من الجودة.

يقول ماهوني: (دعني أقص عليك حكاية شخصية، كانت زوجتي بصحبة صديقتها وابنتها، وكانت الابنة قد أنهت لتوها ورقةً؛ لتُقدمها في صفها في الكلية. وكانت بحاجةٍ إلى صور ضوئية؛ ولذا ذهبت إلى مركز التصوير في المدينة، وقد أخبرها بدوره أنه لا يمكن الانتهاء منها في الموعد المطلوب. قالت زوجتي: «لمَ لا تأخذينها إلى متجر ستابلز القريب؟»، فقالت صديقتها: «آه! كلا! هذا مُهم، نريد جودة عالية». لقد كان لديها الانطباع بأن قسم التصوير لدينا مثل الذهاب إلى الصيدلية ووضع العملة في الماكينة. ولكنهما في النهاية، اتفقتا على أن تذهبا إلى ستابلز، ولم تتمالك نفسها من السعادة عندما رأت النتيجة).

وبالطبع كانت سلسلة المتاجر تعمل على إيصال رسالةٍ مفادها أن ستابلز تُقدِّم أعلى جودة وبسرعةٍ وتكلفةٍ مناسبتَين، وقد تحقق ذلك بالفعل. توضح النتائج الأوَّلية أنه كلما زادت شهرة واستخدام مراكز التصوير الضوئي / الطباعة، زادت المبيعات الإجمالية للمتجر بنسبةٍ 3_1 في المئة كل عام. وإذا ما اعتبرنا المتوسط 2 في المئة، فإن هذا يعني ربحاً بمقدار 240 مليون دولار سنويّاً.

كما يتضح من أمثلة ستابلز ووحدة NETg، فإن كل قسم من أقسام الشركات يجب أن يكون منخرطاً في تحقيق النجاحات الصغيرة المتوالية، بما يسهم في نمو الأرباح. وهذا لا يشمل «الأشخاص المهتمين عادةً» من أقسام إدارة المبيعات، والتسويق وتطوير المنتجات فحسب، بل يشمل أيضاً الإدارات التي ربما لا تتوقع منها أن تكون مصدراً لنمو الأرباح، وتشمل الإدارة المالية، والفوترة، والإدارة القانونية، وعمليات التشغيل (التصنيع)، وخدمة العملاء، والخدمات اللوجستية، إضافة إلى قائمة طويلة من الإدارات والوظائف التي يمكنها المساهمة. في الواقع، بمجرد أن تبدأ سوف تجد الدافع الذي يُمكِّنك من تحقيق النمو البسيط والمستمر لشركتك وتحقيق نجاحات صغيرة متوالية. ولتعزيز هذا النقاش، ضمَّنتُ مجموعاتٍ من الأسئلة عن كل إدارة أو وظيفة.

1. **قوى المبيعات**: هل قوى المبيعات تُركز على اكتشاف ما يمكن لشركتك أن تُقدِّمه لعملائها؟ هل موظفو المبيعات لديك يُركزون على العملاء الأكثر احتمالاً؟ هل قوى المبيعات لديها العديد من المنتجات؟ هل المناطق كبيرة أم صغيرة؟ إذا كان التقسيم على أساسٍ جغرافي، هل يجب إعادة تشكيل قوى المبيعات على أساس مجال العميل؟
2. **مساعدة عملائك على النمو**: هل قوى المبيعات لديك تدرك عملية اتخاذ القرار الخاصة بالعملاء والشبكات الاجتماعية؟ هل تحدد العقبات والفرص لعملائك، وتستخدم قدراتك العقلية لمساعدتهم على نمو أعمالهم التِّجارية؟ هل منظمتك

متماسكة داخليّاً (على سبيل المثال: أن يكون موظفو قسم تطوير المنتجات على دراية بملاحظات موظفي التسويق عن العملاء)، بما يمكنك من مشاركة معلومات إطلاق منتجات إستراتيجية مع العملاء والعمل معاً على رسم خطط تسويق مشتركة وزيادة الأرباح لكلتا الشركتين؟ إذا كان العميل كبيراً بما يكفي، فهل لديك موظف مبيعات يعرف كل ما يجري في متجر العميل، لتَفهُّم الضغوط الواقعة عليه، والفرص التي تُقدِّمها لك هذه الضغوط؟ وبهذه الطريقة، عندما ينمو العميل تنمو أنت أيضاً. عبَّر جيف إيمليت عن ذلك بمفهوم المشروعات المرتكزة على بيئة العميل ومتطلباته (من العميل، ولأجل العميل)، وهذه الفكرة التي يسعى لتضمينها في جميع أعمال الشركة (سوف نتناول هذا المفهوم بالتفصيل فيما بعد).

3. **تقسيم احتياجات العميل**: هل تملك المهارات اللازمة لتقسيم احتياجات العميل لتحديث المنتجات وتعزيزها وإعادة تموضعها؟ هل تستخدم مهارات التقسيم لعمل تقسيم فرعي آخر لاكتشاف العملاء الجدد لمنتجاتك الحالية؟ (سنعود لمناقشة هذا الموضوع فيما بعد لأهميته).

4. **التسعير**: هل هيكل التسعير لديك يعكس القيمة التي تُقدِّمها للعميل؟ وهل يُزيد ـ على نحو متزامن ـ من نمو الإيرادات وصافي الأرباح عن طريق تحديد فئات السلوك الشرائي للعملاء وتحديد المواصفات الأكثر قيمةً بالنسبة لهم؟

5. **تموضع الأعمال وإعادة تموضعها عند الحاجة**: هل وضعُك في السوق يجعلك عُرضة للتأثر بدخول المنافسين الجدد مثل الطريقة التي تفوقتْ بها «ديل» على «صن ميكروسيستمز» في سوق الخوادم، أو بفعل التقنيات الجديدة مثل تأثير أجهزة اللاسلكي في سوق خطوط الهواتف الأرضية السلكية، وعوامل الاقتصاد الكلي مثل عدم توازن أسعار صرف العملات؟

6. **التسويق التقليدي**: ما مدى استفادتك من استخدام العلامة التجارية والأنشطة الترويجية والإعلانية في زيادة الأرباح وتغيير التصورات الخاصة بمنتجاتك؟ هل إعلاناتك تغير رأي العميل في العلامة التجارية إلى ما تصبو إليه وتتمناه؟

7. **رضا العميل**: هل تُقدِّم خدمة ما قبل الشراء (مثال: التسليم في الموعد، الطلبيات الكاملة، عمليات الفوترة الملائمة) وخدمة ما بعد الشراء إلى العملاء بطريقة أفضل من المنافسين؟ يمكن أن يكون ذلك سبباً ونتيجة لنمو الأرباح. رضا العميل هو تجرِبة وجدانية تتكون في ذهن العميل. ربما لا يتذكر التفاصيل، ولكن العملاء الراضين من المرجح أن يكونوا عملاء دائمين، وأن يُسهموا في التسويق اللفظي للمنتجات. ليس هناك محفز لتحقيق الإيرادات أفضل من العميل الذي ينقل التجرِبة الوجدانية إلى شخصٍ آخر. أي نوع من التجارِب تُقدِّمها لعملائك؟

8. **الخدمات اللوجستية وعمليات التسليم**: من المؤكد أن

الموثوقية تعزز من أفضلية حصول الموردين على حصة، أو مساحة عرض أكبر في متاجر التجزئة، مقارنة بالمنافسين. وهذا أحد الأسس المهمة لنمو الإيرادات. ما درجة موثوقية مؤسستك؟ وكيف توصلت إلى هذه النتيجة؟

9. **التصنيع**: هل عمليات وأدوات الإنتاج لديك، مثل التصنيع الخالي من الهدر، تمنحك أفضلية ما؟ محرك نشط وسريع يحفز تحقيق ميزة التكلفة بما يفوق المنافسين؟ هل تمنحك حصة من السوق دون أي تأثير سلبي في صافي الأرباح. وبالطريقة نفسها، تحقيق التميز في تنفيذ عمليات التسليم إلى العميل إضافة إلى دورة مخزون أفضل من المنافسين تمنحك حصة سوقية ونمواً في الإيرادات دون الانزلاق إلى ما يسمى حرب الأسعار. إلى أي مدى تبلي بلاءً حسناً في كلا المجالين؟ مهما كانت إجابتك، يبقى السؤال المهم: ماذا تفعل لتتطور؟

10. **الإدارة المالية**: الأفراد في الإدارة المالية لديهم مهاراتٌ خاصةٌ، يمكن أن تكون ذات قيمة في مساعدة إدارة المبيعات لعمل عروض القيمة «بلغة عالم الأعمال: التدفق النقدي، العائد على الاستثمار، هامش الربح، عائدات الأصول، والصلات فيما بينها»، هل تستفيد منهم بالطريقة المثلى؟

11. **الفوترة**: واحدة من أكبر المشكلات التي قد تواجه أي شركة أو عمل تجاري هي الفواتير المقدمة في غير مواعيدها والناقصة وغير الدقيقة، وتعد مصدر إحباط لكلٍّ

من إدارة المبيعات والعملاء. وغالباً ما تُحَلُّ الخلافات من خلال خفض الإيرادات؛ وهو ما يؤدي إلى تقليل الهامش وصافي الأرباح. ضمان عدم حدوث ذلك بالتأكيد يقلل من قيمة المبالغ غير المحصلة، بما يساعد على زيادة الإيرادات. متى كانت آخر مرة بحثت في درجة اهتمام شركتك بالفواتير (فضلاً عن حل أي مشكلة تتعلق بهذا الموضوع)؟ يجب مراجعة الفواتير بشكلٍ ثابت ومستمر.

12. **الإدارة القانونية**: يتمتع المحامون عادةً بحصافةٍ تِجارية جيدة، ويعتبرون مصدراً للأفكار المتعلقة بصياغة العقود التي تزيد من نمو الإيرادات. إن اتصالهم مع نُظرائهم في مؤسسة العميل يمكن أن يُقدِّم غالباً معلومات مفيدة عن عملية اتخاذ القرار لدى العميل. هل إدارتك القانونية تضطلع بأيٍّ من ذلك؟ إذا كانت الإجابة لا، فلماذا؟

13. **تقنية المعلومات**: تحتل تقنية المعلومات الصدارة في نمو الشركات مثل: أمازون، إيباي، أمريكان إكسبريس، وكذلك وول مارت. هل قسم تقنية المعلومات لديك يُمدكُّ أولاً بأول بتحديثات بخصوص ما يشتريه العملاء؟ هل يحلل ما يفعله المنافسون؟ هل يرصد الفرص السانحة للبيع المتقاطع؟ تتيح أجندة النمو لأفراد تقنية المعلومات فرصة أن يكونوا جزءاً من كل عمليات المؤسسة.

14. **الموارد البشرية**: بالطبع تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على الأمور ذات الصلة بالأجور والرواتب،

والمكافآت، وتكاليف الرعاية الصحية، وتطوير المهارات القيادية، ولكن هناك قلة من إدارات الموارد البشرية ـ كما هو الحال في بنك أوف أمريكا، فيما يتعلق بالجهود التي يقودها جيم شانلي ـ تعمل على تعزيز الروابط الاجتماعية التي تكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة في المؤسسة. هل يتأكد فريق الموارد البشرية لديك، مثلاً، من أن المعلومات التي يجمعها فريق المبيعات من العملاء تُوجَّهُ مباشرةً لتطوير المنتجات والتسويق؟

كما شرحنا سابقاً، فإن تحقيق النمو البسيط والمستمر يتطلب أن يشترك، ويلتزم كل شخص بتحقيقه. كما يحتاج المديرون على جميع المستويات إلى اختبار كل نشاط يعملون على تنفيذه ـ هم ومرؤوسوهم ـ ويسألون عما يحتاج إلى تغيير لزيادة نمو الإيرادات المربح. هذه التغييرات تزيد الزخم بلا شك. ويمكن أن يرى الموظفون مبيعاتك تزداد باطِّراد، فكما قلنا، أنت بذلك تضع أيضاً الأساس لتحقيق الإنجازات الكبيرة المحتملة.

كلما حققتَ نموّاً بسيطاً ومستمرّاً بالفعل، كانت لديك فرصة أكبر لأن يؤدي تأثيرها المتراكم إلى تباعد المسافة بينك وبين أقرب منافسيك، وبث روح وطاقة جديدة في مؤسستك.

كيف تتحول النجاحاتُ الصغيرة المتوالية إلى إنجازات كبيرة؟

الشركات، التي تركز على العملاء ولديها ثقافة النمو، تُحوِّل أوضاع السوق المتغيرة إلى فرصٍ جديدةٍ لتحقيق الربح البسيط والمستمر وتحقيق نجاحات صغيرة متوالية، من خلال إعادة تقسيم شرائح السوق وإعادة التموضع (من بين أمور أخرى). كان على كاردينال هيلث، مثلاً، أن تعيد التفكير في أعمال قسم القفاز الطبي التابع لها، حيث ظلت مبيعات القسم الذي تبلغ قيمة أعماله 200 مليون دولار، والتابع للشركة البالغة قيمتها 4 مليارات دولار ثابتة لمدة عشر سنوات. كانت المشكلة أن منتجاتها من القفازات التقليدية (ما يستعمله طبيب الأسنان لمعاينة المرضى) كانت تفقد تميُّزها بسرعةٍ وتتحول إلى سلع راكدة، بسبب السعر التنافسي للواردات الصينية. وفي هذه الصناعات كثيفة رأس المال، اكتشفتْ كاردينال هيلث أن هامش ربحها يتناقص بصورةٍ حادة، وأن عوائد استثمارها كانت غير مقبولة. وكانت الخيارات العادية واضحة. كان يمكن للشركة الخروج من الوضع المتردِّي ببساطة، والحصول على أكبر قدر من المال حتى تصفية قسم صناعة القفازات، أو تقديم منتجات أقل سعراً أو أقل جودة، وتقليل التكلفة قدر الإمكان (بصورة مطَّردة) للحصول على أرباح.

يصف رون لابروم، من قطاع المنتجات والخدمات الطبية الجراحية المسؤول عن أعمال القفازات،البديل البسيط الذي

اختارته الشركة بقوله: «للبقاء في السوق، اتخذنا قراراً بالشراء بدلاً من الاستمرار في تصنيع هذه الأنواع الأساسية من القفازات. لقد كان قراراً مُربكاً إلى حدٍّ ما، ولكن الخوف من الخروج من نطاق المنافسة أجبرنا على اتخاذ القرار». ويصف مايكل لينش، رئيس قسم القفازات، هذا الإجراء: «إذا لم تكن في الصدارة فأنت خاسر، وكان من الواضح أننا لن نكون في الصدارة إذا صنعنا القفازات بأنفسنا. وبقدر ما كان ذلك صعباً، قررنا أن نعهد بتصنيعها إلى مصدر خارجي.

أخذ لينش زمام المبادرة، وقرَّر تنفيذ عملية إعادة تموضع لأعمال القفازات بالكامل. وركَّز كل طاقاته على قطاع تجارة القفازات الجراحية ذات هامش الربح المرتفع، واستغل الوقت ومهارات الإدارة والموارد المالية والفنية اللازمة، مع توفير الأموال اللازمة لهذا الاستثمار عن طريق الاستعانة بمصدر خارجي لتصنيع القفازات ذات الربح المنخفض. وعزز قسمه إجمالي عائدات وأرباح حصته السوقية، فارتفعت مبيعات قسم القفازات الإجمالية بنسبة 4 في المئة تقريباً في 2002، وبنسبة 10 في المئة أخرى في 2003، في الوقت الذي ارتفعت فيه مبيعات الصناعة كلها بنسبة 2 في المئة، وزادت حصته من السوق تبعاً لذلك. وقد ساعدت هذه الإجراءات على زيادة الأرباح بطريقتين. لم تتمكن كاردينال هيلث من بيع كمية أكبر من القفازات الجراحية ذات الربح والسعر المرتفع فقط، بل أيضاً انخفضت تكاليفها أيضاً بسبب تحسين الإنتاجية.

بسبب تحويل هذه المحنة إلى منحة، تمكنتْ كاردينال من تحقيق ربح بسيط ومستمر باكتشاف طريقة بسيطة لإنقاذ تجارة قفازاتها المتردية؛ وهو ما قدم لها فرصةً لتحقيق وثبة عملاقة؛ فقد وجهت تركيزها الإداري والرأسمالي للاستثمار في مكانٍ آخر. أتاح النجاح في هذا القطاع ضد التهديد الصيني للينش وفريقه أن يعيد كاردينال هيلث إلى وضعها السابق، لتدخل سوق القفازات الجراحية ذات الأرباح العليا والعائدات الكبرى، وقد نجح في ذلك. والنتيجة؟! سيطرةٌ أوسع نطاقاً، وأكثر ربحاً في السوق، فقد كانت بحقٍّ قفزةً عملاقة.

توضح كاردينال هيلث كيف يمكن لشركةٍ تحويل المشكلة إلى فرصة لنمو الإيرادات، وكيف يمكن لأي شخصٍ أن يسهم في تحقيق نموٍّ أكبر للإيرادات، كما ستوضح الأمثلة التالية.

كيف يمكن لأي شخصٍ أن يُقدم أفكاراً لتحقيق نمو الإيرادات؟

مربع النمو هو الطريقة البسيطة التي يجب على كل شخصٍ استخدامها؛ لتقديم أفكار للنمو البسيط والمستمر، وتحقيق نجاحات متوالية صغيرة؛ فهي تساعدك في تجنُّب الوقوع في فخ التفكير في المنتجات وحدها، والتركيز - بدلاً من ذلك - على احتياجات العملاء. بل والأفضل في ذلك؛ أنه سهل الاستخدام. يمكن تخطيط هذا المربع فعلياً على منديل المائدة وقت الغداء، أو حين تتناول شراباً مع العملاء، أو أثناء وجودك مع الإدارات

الأخرى في المؤسسة، أو الموردين مثل وكالة إعلاناتك، وحتى المؤسسات والكيانات غير المنافسة التي تقدم المنتجات والخدمات لعملائك. يمكن للنظر إلى أجزاء مربع النمو الأربعة أن يحفز الأفكار لنمو الإيرادات وزيادة الأرباح. لنعرض بعض الأمثلة حتى نوضح الكيفية:

الاحتياجات		العملاء: حاليون	العملاء: جدد
	الجديدة	ب عملاء حاليون احتياجات جديدة	ج عملاء جدد احتياجات جديدة
	الحالية	أ عملاء حاليون احتياجات قائمة	د عملاء جدد احتياجات قائمة

المربع أ (عملاء حاليون باحتياجات قائمة).

أسهمت مبادرة متاجر وول مارت «بأن تُقدِّم للعملاء الحاليين ما هو أكثر من البضائع العادية عن طريق إضافة البقالة إلى المنتجات المعروضة في المتاجر» في تسريع نمو إيراداتها وجعلها أكبر شركة عالميّاً. إنها تفعل شيئاً مماثلاً عن طريق إضافة منتجات موجودة في ستابلز وأوفيس ديبوت وهوم ديبوت. وكانت كل هذه الإجراءات مُصمَّمة؛ لتُلبي احتياجات العملاء الحاليين.

المربع د (عملاء جدد باحتياجات قائمة).

«أفون» مثال واضح لهذا الأسلوب المستخدم في تحقيق نمو الإيرادات. لقد حددتْ شريحة المراهقين في الولايات المتحدة بوصفها شريحة عملاء جديدة لم تتعامل معها من قبل، وبعد ذلك استخدمَت الإمكانيات الموجودة في التعامل معهم. لقد كانت مبادرة رفعت من مستوى إيرادات أفون في الولايات المتحدة بصورةٍ كبيرة.

المربع ج (عملاء جدد باحتياجات جديدة).

عندما تُضطر شركة لتغيير عملها أو إستراتيجيتها، تُطوِّر عادةً أفكاراً للمربع ج. على سبيل المثال: عندما تتجه شركة تعمل في مجال التبادل بين الأعمال التجارية للعمل في المنتجات الاستهلاكية للمرة الأولى.

المربع ب (عملاء حاليون باحتياجات جديدة).

باستخدام قاعدة عملائها الحالية، تطلعت «أفون» للعمل في مجال منتجات العناية الشخصية، التي استطاعت تقديمها لعملائها، ولكنها لم تُلبِّ احتياجاتهم في هذا الوقت. ثم استحدثت أفون منتجات لتلبية هذه الاحتياجات. مثال بسيط: زاد اهتمام السيدات بالسيلوليت على نحو مُطرد؛ لذلك ابتكرت الشركة علاج التنحيف المضاد للسيلوليت «سيليو سكلبت».

توسيع نطاق الأعمال والعروض

مثال آخر لتطبيق المربع ب (عملاء حاليون باحتياجات جديدة) هو «توسيع نطاق الأعمال والعروض» عبر صياغة تعريف أوسع لحاجة العملاء، وهي تُلبِّي حاليّاً جزءاً منها فقط. وهذا مناسب بشكلٍ خاص، عندما تكون لديك حصة كبيرة من سوق محدودة المنافسة، فتتطلع إلى زيادة ما تعرضه لعملائك عن طريق التوسُّع إلى شرائح السوق التي لها علاقة بمنتجك. وهذا يعني حرفيّاً توسيع نطاق الأعمال والعروض التي تقدمها، عن طريق إعادة تحديد ما تفعله ليكون أكثر شمولاً، بينما تبقى مرتبطاً بمجالك الرئيس. تمثل مثل هذه المبادرات مصدراً إضافياً للأفكار المتجددة؛ لاستهدافها التعرف إلى احتياجات العملاء بمنظورٍ أشمل. على سبيل المثال: الصراع المستمر بين كوكاكولا وبيبسي لا يقتصر فقط على المياه الغازية، التي تمثل فقط 3 في المئة من السوائل المستهلكة يوميّاً، بل يجري التنافس الآن على الـ 97 في المئة الباقية، والمتمثلة في المشروبات غير الكحولية مثل: المياه المعبأة، والعصائر، والمشروبات الرياضية. السؤال الذي يحفز تفكيرك هو: كيف يمكنك إعادة تحديد نطاق السوق الذي تعمل به بأن تتحول الحصة التي تملكها بنسبة 90 في المئة بحسب التعريف القديم لتصبح 10 في المئة في التعريف الجديد؟

النمو البسيط والمستمر وتحقيق نجاحات صغيرة متوالية يُمكِّنانك من تغيير تفكير كل شخصٍ في الشركة لتحقيق نمو الإيرادات من يومٍ لآخر. وقد فعلت جونسون كونترولز ذلك بالضبط.

كيف غيَّرت جونسون كونترولز نهجَ المبيعات لزيادة نمو الإيرادات؟

من خلال توظيف خبرة المديرين التنفيذيين الذين كانوا أعضاءً فاعلين، وتنمية مهارات إدارة المبيعات، وتقسيم العملاء إلى شرائح متباينة، تمكَّن بريان ستارك وفريق إدارته في جونسون كونترولز من زيادة معدل نمو الإيرادات والأرباح في المجموعة التي يديرها، والرائدة في إمداد وتزويد المباني بخدمات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء والإضاءة والأمن وأنظمة إطفاء الحرائق؛ حيث تُقدِّم الشركة إدارة متكاملة لمنشآت للعديد من شركات قائمة فورتشن 500. وهي تدير أكثر من مليار قدم مربعة حول العالم، وتوفر على عملائها مئات الملايين من الدولارات، فيما يتعلق بالطاقة وتكاليف التشغيل. ولكن الحال لم يكن دائماً هكذا.

كانت مجموعة كونترولز تبيع المعدات الخاصة بالطاقة مثل أجهزة التدفئة والتكييف على أساس السعر. وعندما تولى ستارك قيادتها منذ أربع سنوات، رأى هو وفريقه فرصةً سانحةً لتلبية احتياجات الطاقة وعمليات تشغيل المنشآت للمؤسسات الكبيرة مثل جنرال موتورز. وعادةً ما تملك هذه الشركات العديد من المباني، وتكون مهتمةً أساساً بتحسين إنتاجية استخدامها للطاقة، وتريد أيضاً التخلص من المسؤوليات الإدارية بشأن الأنشطة غير المهمة مثل صيانة المباني، وكذلك توفير ما يمكن من رأس المال لاستخدامه في أغراض أخرى.

ولاستغلال الفرصة لبيع أنظمة الطاقة، والحصول على عقود

خدمات طويلة الأمد، تطلب ذلك إمكانيات مبيعات جديدة. ولتحقيق الفاعلية، كان على فريق جونسون كونترولز أن يحلل متطلبات الطاقة الإجمالية للمبنى، ويُحدد تغييرات التطبيقات التقنية أو العمليات التي يمكنها أن تُحسِّن إنتاجية الطاقة. كان على الفريق أيضاً أن يُحلل أنماط سلوكيات شاغلي ومستخدمي المبنى، وكيف يؤثر هذا في استخدام الطاقة.

وقد تتمثل الخطوة التالية في وضع برنامج للتزويد بالخدمات لمدة 24 ساعة يومياً على مدار الأسبوع، وتقديم عرض قيمة إلى العميل، وهذا سوف يستلزم أن تكون لدى الفريق المهارات المالية لرؤية الصورة الكاملة، وتحليل مقدار المال المتدفِّق، والتكلفة التي سيوفرها العميل عند التعاقد على المدى البعيد. وفي العديد من الحالات، كان على الفريق أن يعمل، ويتفاوض، وفي النهاية يبيع مباشرةً إلى المدير المالي للشركة التي تشتري حلول الطاقة من جونسون كونترولز. وهذا يعد أكثر تأثيراً من مجرد تخفيض نسبة 10 في المئة من قيمة العقد لبيع مشروع جديد. إضافة إلى ذلك، فإن فرصة بيع أنظمة طاقة جاهزة للعمل تتطلب أن يكون فريق المبيعات قادراً على الاتصال بفاعلية مع أفراد الدعم الفني والخدمات في جونسون.

الخطوات الفعلية التي اتخذتها جونسون لبناء أساس لنمو الإيرادات تضمنت الآتي:

- وظف ستارك ونائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية داريل

ميدلتـون مديريـن تنفيذييـن، لا يلتزمـون فقـط بتحقيـق صافـي الأربـاح وإجمالـي الإيـرادات، بـل يلتزمـون أيضـاً بمفهـوم الفريـق. حُـدِّد راتـب المديـر التنفيـذي بنـاءً علـى الفريـق، ولـم يتمكـن الأشـخاص المعتـدون بأنفسـهم مـن السـيطرة علـى الأجـواء. وأطلـق سـتارك وميدلتـون علـى هـذا الإجـراء «التخلـص مـن سـيطرة الأغـراض الشـخصية».

- الالتـزام بتوفيـر النفقـات المطلوبـة لتخصيـص المـوارد لدعـم وتدريـب موظفـي المبيعـات لبيـع الحلـول، وبصفـةٍ خاصـة تدريبهـم على كيفيـة التواصـل مع إدارات مختلفـة من الشـركة؛ للعمـل علـى إنشـاء عـرض للقيمـة، وتقديـم حلـول للعمـلاء؛ حيـث تمثـل مـوارد التدريـب هـذه بالنسـبة إلـى جونسـون كونترولـز جـزءاً مـن ميزانيـة النمـو (انظـر الفصـل السـادس لمزيـد مـن المعلومـات عـن ميزانيـة النمـو).
- الأمانـة والشـفافية عنـد تحديـد مديـري وأفـراد المبيعـات الذيـن سيكونون قادريـن علـى العمـل بنجـاحٍ فـي هـذه البيئـة الجديـدة لبيع الحلـول. أدرك سـتارك وفريقـه أنّ بعـض الأفـراد لـم يُدرَّبـوا علـى المسـتوى المطلـوب مـن الخبـرة التـي تؤهلهـم للعمـل وفـق النظـام الجديـد، فكانـوا يُعيـدون تعييـن هـؤلاء الأفـراد أو يسـرّحونهم مـن العمـل.
- أدرك أن أفـراد المبيعـات الذيـن يملكـون المؤهـلات لبيـع الحلـول سـوف يطلبـون رواتـب مرتفعـة، وربمـا توظيفهـم بنـاءً علـى اعتبـارات غيـر تقليديـة.

- إعـداد حسـابات مرجعيـة توضـح للعمـلاء الجـدد أن الحلـول المعروضـة مـن جونسـون كونترولـز سـوف تُحدِث تأثيـراً فـي صافـي الأربـاح، وأن المكاتـب المحليـة سـوف تُقدِّم مـا وعـدت بـه الشـركة.

مـن خـلال هـذه الخطـوات الأساسـية، تميـزت جونسـون كونترولـز الآن علـى المنافسـين، ولا سـيما المنافـس الرئيـس الـذي كان حتى وقتٍ قريـب يعـوق مبيعاتهـا. ولكـن الميـزة الرئيسـة هـي أن المنافسـين أساسـاً يبيعـون منتجـات فرديـة، بينمـا جونسـون كونترولـز تبيـع حلـولاً.

ركـز هـذا الفصـل علـى أهميـة النجاحـات الصغيـرة المتواليـة فـي جعـل النمـو مسـؤولية كل فـرد. وهنـاك درْس بالأهميـة نفسـها، وهـو جـودة النمـو، موضـوع الفصـل التالـي.

3

كيف تميز بين النموِّ الجيد والنموِّ السيئ؟

نمو الإيرادات الإجمالية لا يتحقق بالقدر والكيفية نفسهما في جميع الأحوال. بيَّن لنا التاريخ أن معظم عمليات الدمج والاستحواذ تُسهم بقدر قليل في معدل نمو إيرادات المؤسسة وقوتها. وكذلك النمو الذي يستغل رأس المال بشكلٍ غير فعَّال ليس هو السبيل للانطلاق. السؤال هو: كيف يمكن أن تُميِّز بين النمو الجيد، والنمو السيئ؟ سوف نحاول أن نجد الإجابة عنه من خلال مثال كولغيت-بالموليف فيما يأتي:

خلال السنوات القليلة الماضية، واجهت كولغيت-بالموليف مجموعةً قوية وغير مألوفة من التحديات خلال سعيها نحو النمو، تمثلت هذه التحديات في نمو بطيء للسوق، ومنافسين أقوياء يملكون مصادر هائلة، وتجار تجزئة أكثر طلباً من أي وقت.

تعمل كولغيت في مجال السلع الاستهلاكية؛ حيث يعد نمو السوق قابلاً للمقارنة بمتوسط ناتج محلي إجمالي بنسبة 2ـ3 في المئة سنويّاً. وفي هذه الأسواق، أصبح كل من وول مارت، وكي مارت، وسي في إس بائعي تجزئة أقوياء بشكل غير عادي؛ حيث يسيطرون على المبيعات في مجالات مثل صحة الفم، العناية بالطفل والأسرة، ومستحضرات التجميل والعناية بالمنزل.

وبما أن كولغيت تمثل فقط خُمس حجم أيٍّ من منافسيها الرئيسان ـ بروكتر آند غامبل، ويونيليفر، فهي تواجه سلبيات النطاق والحجم والقدرة فيما يتعلق بعلاقتها مع تُجار التجزئة المهيمنين الذين يُقدِّمون حسوماتٍ كبيرة.

وفي سعيها لنمو العائدات، فإن التحدِّي بالنسبة إلى شركات مثل كولغيت يكون مضاعفاً. أولاً: المنافسة على مساحة العرض، إقناع وول مارت العاملة في هذا المجال بأن المستهلكين الذين يزورون متاجرها سيُفضلون منتجات كولغيت. ثانياً: تطوير قدرات الخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات التي تقدم نوع التسليم والسرعة والخدمة التي سوف تزيد من أرباح وول مارت لكل قدمٍ مربعة من مساحة العرض التي تخصصها لكولغيت، وهذا بالطبع سيشجع وول مارت على تخصيص مساحة أكبر لكولغيت في متاجرها. ظلت كولغيت ناجحة جدّاً في مواجهة كلٍّ من بروكتر آند غامبل، ويونيليفر خلال العقدَين الماضيَين في سوق منتجات العناية بالفم، ونجاحها يُعتبر مثالاً واضحاً على «النمو الجيد» وإنتاجية الإيرادات (مصطلح سوف نشرحه بالتفصيل في الفصل الخامس) التي تزيد من قيمة مخزون الشركة.

كيف يحقق النموُّ الجيد القيمة؟

من الواضح، أن النمو من أي نوع يُسهم في زيادة الإيرادات. ولكن النمو الجيد لا يتعلق فقط بزيادة الإيرادات، بل بزيادة الأرباح أيضاً، ويُصبح مستداماً بمرور الوقت. وينشأ عضوياً، وعلى نحو أساسي من عمليات وأعمال الشركة المستمرة، ويتحقق استناداً إلى المنتجات والخدمات المتميزة التي تُلبي احتياجات العملاء الجديدة أو التي لم تُلبِّها الشركة من قبل.

النمو الجيد ـ النمو المربح والعضوي والمتميز والمستدام ـ مع الوقت يؤدي إلى زيادة القيمة للمساهمين. وفي المقابل، يدمر النمو السيئ القيمة بالنسبة إلى المساهمين. فعمليات الدمج والاستحواذ، التي هي مثال واضح على النمو السيئ، تقوم أساساً على رؤىً قصيرةِ النظر للاندماج الذي ليس له أساس في واقع السوق. فبدلاً من أن يكون 4 + 4 = 10 كما يُتوقع عند عقد الصفقة، ينتهي الأمر غالباً إلى أن 4 + 4 لا يساوي أكثر من 5 أو 6. صحيح أن الأرقام الضخمة لعمليات الدمج والاستحواذات الكبيرة تؤدي إلى دمج التكلفة مرة واحدة ـ عادةً ما يكون توفير التكاليف نتيجة التخلص من ازدواجية التكاليف مع الشركة المدمجة ـ لكن نادراً ما تتحسَّن معدلات نمو الإيرادات المستدامة على المدى الطويل.

كانت سيرز روبوك، على سبيل المثال، أكبر بائع تجزئة في العالم في بداية السبعينيات. اختارت أن تُسرِّع معدل نموها من خلال عمليات الاستحواذ؛ ما أدَّى إلى تشتيت تركيزها على بيع

التجزئة وتوسيع قاعدة منتجاتها وخدماتها إلى العقارات (القرن 21، كولدويل بانكر)، والخدمات المالية (دين ويتر) والبطاقات الائتمانية (ديسكفر). وهي تملك بالفعل أولستايت للتأمين، التي أُسِّست في 1931. وترتكز سيرز إستراتيجياً على قاعدة عملاء بيع التجزئة نفسها التي يمكن أن تشتري هذه الخدمات المضافة عن طريق التسوُّق من مكانٍ واحد يحتوي على جميع المنتجات. وبعد نحو ثلاثين عاماً، عادت سيرز مجدداً إلى قاعدتها الأساسية في بيع التجزئة، بعد أن أغلقت جميع العمليات الأخرى، بما فيها أولستايت. أُعلِنت الخطوة الأخيرة في الطريق نحو المستقبل في يوليو 2003، عندما أعلنت الشركة بيعها جميع شركات البطاقات والمنتجات المالية إلى سيتي غروب مقابل نحو 6 مليارات دولار نقداً. ولكن في هذه المرحلة، كانت حصتها في سوق التجزئة في الولايات المتحدة قد تقلصت، وأصبح الآن تقريباً ثُمن حجم وول مارت، الذي كان في السبعينيات متجرَ تجزئةٍ محليّاً صغيراً.

بالمقارنة مع النمو من خلال الاستحواذات الرئيسة، فإن النمو الجيد يحقق عائدات أكبر مع الوقت ويعد أقل مخاطرة، وينقذ الشركات من الديون الكبيرة وأزمات السيولة المعطَّلة مثل تلك التي واجهتها فيفندي وإيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر.

بينما استعدت فيفندي لتُحوِّل نفسها من شركة مياه فرنسية مجهولة إلى عملاق عالميٍّ في مجال الترفيه، راحت إدارتها تنغمس في الاستحواذ بطريقة تتمناها الكيانات التي تتخذ الاستحواذ طريقاً للنمو. في الولايات المتحدة وحدها، استحوذت فيفندي على

استديوهات يونيفرسال، وبليزارد إنترتينمنت، وديف جام (من بين أشياء أخرى)، والمشكلة أن فيفندي دفعت أكثر مما يجب، واستدانت؛ لتُسدد تكاليف هذه الاستحواذات باهظة الثمن. بينما كانت الشركات التي اشترتها تدرُّ الأرباح، بدأت فيفندي تغرق في الديون، بالنظر إلى تسديد فوائد مليارات الدولارات التي اقترضتها. وأصبح الوضع المالي للشركة حرجاً لدرجة أن العديد شكَّكوا في قدرتها على الصمود. وعُيِّن مدير تنفيذي جديد، ولم يكن أمامه خيار سوى تقليص الديون. ولكن هذا لم يكن كافياً. وفي النهاية معظم ما كان معروفاً باسم فيفندي يونيفرسال إنترتينمنت ـ بما فيها جميع مكونات الترفيه لديها عدا المجال الموسيقى ـ استحوذت عليه جنرال إلكتريك، التي كانت تسعى لتوسيع قاعدة قسم إن بي سي لديها. تُمثل هذه الخطوة نقلةً إستراتيجية كبيرة بالنسبة إلى جنرال إلكتريك التي اشترت الأصول بسعرٍ غير مُتوقَّع؛ فقد قلل كثيراً من اعتماد إن بي سي في تحقيق الإيرادات على مصادر الإعلانات التقليدية من 90 إلى 45 في المئة.

وهناك مثالٌ آخر على النمو السيئ، يتمثل في النتائج السلبية التي نتجت عن الاندماج الذي أُعلن في عام 1998 بين شركة ديجيتال إكوبمينت ـ ثاني أكبر مصنعي أجهزة الحاسوب ـ مع كومباك، التي أصبحت أكبر شركة مُصنِّعة لأجهزة الحاسب الشخصي. في سعيها للتوسع مثل آي بي إم في مجال المكونات الصُّلبة، حيث استحوذت كومباك على تانديم قبل الاندماج مع ديجيتال إكوبمينت. ولكن بعد ذلك تغيرت ظروف السوق تجاه

البرامج والخدمات، ولم تكن الاستحواذات مُستساغة ومتسقة مع كومباك بالشكل المطلوب. وكأن ذلك لم يكن كافياً، فسعت كومباك وتانديم وديجيتال إكوبمينت إلى الاندماج مع هوليت-باكارد بعد ذلك بسنواتٍ قليلة فقط (أُنهيت الصفقة في 2002). أصبح العملاق الجديد يُحقِّق دمجاً للتكاليف، ولكن لم يُتوصَّل إلى رؤيةٍ لكيفية المنافسة مع ديل وآي بي إم، اللتين كانتا تنموان عضوياً، عن طريق تنفيذ استحواذات لزيادة عروض منتجاتهما.

بالعودة إلى أمثلة سيرز، وفيفندي، وكومباك، فأنا لا أُعارض عمليات الاستحواذ. فهناك أوقاتٌ يكون الحجم فيها مهماً (على سبيل المثال: حجم أعمالك الإجمالي مقارنة بالمنافسين)، حتى تستطيع المنافسة مع الشركات العملاقة في مجالك. كانت فيليبس وكونوكو كيانين صغيرين نسبيّاً في سوق الطاقة، وكانتا تنموان، ولكن وضعهما كان سيئاً فيما يتعلق بمنافسة إكسون موبيل أو بيرتش بتروليوم. وساعد اندماج كونوكو وفيليبس في 2002 تحت اسم كونوكو-فيليبس على خفض التكاليف، وحقق اندماج الشركتين نجاحاً كبيراً. وكان على كلٍّ منهما أن تُقوي الأخرى. وعلى الرغم من أن كلتيهما تمتلك خبرةً معينة في التنقيب عن البترول في أجزاء مختلفة من العالم، فإن الحجم المتزايد للشركة الناتجة عن عملية الاندماج سوف يسمح بتنفيذ عمليات استكشاف أكبر وأوسع نطاقاً. وبالمثل، هناك أوقاتٌ تمرُّ فيها الصناعة بموجةٍ تدفع في اتجاه الاندماج والكيانات الكبيرة. وفي تلك الأوقات، إما أن تكبر وتوسع أعمالك، أو تجد نفسك في موقفٍ ضعيفٍ في السوق.

وفي كل الأحوال يبقى النموُّ العضويُّ هو السبيل للتقدُّم؛ فهو يؤدي إلى تحقيقِ معدلاتٍ ربحيةٍ أفضلَ، فعندما تشهد صناعة ما عمليات اندماج وبناء كيانات كبيرة، لا شك أن الشركات المدمجة تكون لها ميزة تنافسية مقارنة بالكيانات الأخرى المنافسة، من حيث قدرتها على الاستحواذ. وفي الأخير يتوفر للشركة النطاق وحجم الأعمال والموثوقية التي تمكنها من الانتقال إلى مستويات أخرى من الأعمال.

النمو السيئ

النمو السيئ لا ينحصر في عمليات الدمج والاستحواذ التي تفتقر إلى المبررات الإستراتيجية؛ فقد يؤدي خفض الأسعار بهدف اكتساب حصة من السوق دون خفض التكلفة في المقابل إلى حدوث نتائج سلبية. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك، ما شهدته صناعة مواد البناء، ذلك المجال الذي ينشط فيه أربعةُ لاعبين رؤساء، من بينهم شركة سنُطلق عليها شركة غلوبال لمواد البناء. كما هو الحال بالنسبة لمنافسيها، فإن شركة غلوبال من الشركات كثيفة رأس المال، وتتحمل تكاليفَ ثابتةً ومرتفعةً وتُحقق نقطةَ تعادل مرتفعةً.

وظفت الشركة الأم لغلوبال لمواد البناء رئيسَ قسمٍ جديداً لإدارة الأعمال، وقد كان الوريث الواضح للرئيس التنفيذي للشركة الأم، فقد كانت كيفية تعامله مع المنصب الجديد بمنزلة اختبار حقيقي لمعرفة ما إذا كان مستعدّاً لتولي المنصب الأعلى أم لا. اعتقد المدير

الجديد أنه يمكن أن يكسب حصةً كبيرة من السوق من خلال تخفيض الأسعار. وقد كان ناجحاً ـ على الأقل في البداية. فازداد حجم العمل خلال الشهرين التاليين، وزادت حصة الشركة في السوق بشكلٍ ملحوظ، ولكن، لم يكن لدى المنافسين خيارٌ سوى الرد بالمثل؛ حيث إن خسارة حصتهم في السوق في هذه الصناعة ذات التكلفة العالية والثابتة تعني خسارة كلٍّ من التدفق النقدي والأرباح. وكانت النتيجة النهائية أن تَسبَّب كل هذا الخفض في الأسعار في تقليص عائدات وأرباح الصناعة، وهو ما أثر في غلوبال لمواد البناء أيضاً. وكان على الشركة الأم أن تُراجع تقديرات أرباحها ثلاث مرات خلال عام، فانخفض سعر السهم بنسبة 60 في المئة. وقد استغرق الرئيس التالي للقسم عامين لإعادة التوازن للشركة.

كان يمكن لغلوبال أن تنجح في جهودها لكسب حصةٍ في السوق، إذا حسَّن رئيس القسم الإنتاجية، وعرض منتجاتٍ بجودة أعلى مع بناء منشآت بتكلفةٍ أفضل، مقارنة بالمنافسين. وعن طريق تصنيع وطرح منتجات بتكلفةٍ أقل وجودةٍ أعلى، كان من الممكن لخفض الأسعار وزيادة الحصة في السوق أن تحافظ على هامش الربح، أو كان يمكن أن يبحث عن القطاعات الأكثر ربحيةً في السوق، أو يعمل على أن تكون الشركة من مبتكري الصناعة.

كانت المشكلة، في مسار العمل الذي اختاره، تتمثل في عدم وجود ميزة تنافسية جوهرية، فكانت النتيجة الوحيدة لاختيار معاني جميع الأفراد العاملين في الصناعة. وكالعادة، كانت هناك عواقب شخصية لما فعله؛ فلم يصبح رئيساً تنفيذيّاً للشركة الأم.

إحراز النمو عن طريق خفض الأسعار بناءً على أسس غير اقتصادية

إن اكتساب حصة سوقية ـ من خلال منح بعض العملاء شروطَ ائتمانٍ مناسبةً بشكلٍ غير اعتيادي قد تؤدي إلى تكبد خسائر مالية على عملية بيع ـ يُعد أيضاً من أمثلة النمو السيئ، ولا يحقق الفائدة بأي حال من الأحوال على المدى البعيد. وقد يؤدي دعم عمليات شراء المنتجات ـ عن طريق تحصيل فوائد ضئيلة أو معدومة على خيارات التمويل، أو منح المشترين فترةً سداد ممتدة ـ إلى زيادة المبيعات على المدى القصير، ولكنه لن يكون فعالاً أبداً باعتباره إستراتيجية نمو طويلة الأمد.

لقد رأينا مشكلات في هذا النهج في أمثلةٍ لا حصر لها؛ حيث منح المصنعون ـ ولا سيما في صناعة الاتصالات ـ المشترين شروط دفع سهلةً للغاية؛ فكانوا ـ بشكلٍ أساسي ـ يدفعون تكاليف التمويل التي كان سيتحملها المشترون إذا اضطُروا إلى الاقتراض لشراء منتجاتهم؛ وبذلك وضعت شركات الاتصالات السيولة الخاصة بها وتصنيفها الائتماني في خطر؛ وهو ما عرَّض الشركة بأكملها للخطر.

في هذه الحالات، تكون الشركات قادرةً على تسجيل الإيرادات والأرباح وفقاً للإجراءات المحاسبية المعمول بها، ويحصل المديرون على مكافآتهم نظير تحقيق الأهداف، ولكن في نهاية الأمر تنشأ مشكلاتُ السيولة، ويترتب عليها عمليات شطب ضخمة.

النمو الجيد

إن أفضل الشركات هي تلك التي تزدهر على المدى الطويل، وتعمل على نموِ صافي الأرباح وإجمالي الإيرادات بمرور الوقت، وتطويرِ ميزة تنافسية تراكمية تخلق قيمةً للمساهمين. قد لا تتحول إلى أفضل الشركات في الصناعة على المستوى قصير الأجل، لكنَّ أداءها التراكمي يكون ممتازاً، وذلك بفضل الطريقة المتبعة لزيادة الإيرادات. ويُعزِّز نموها الجيد من هويتها وثقافتها عن طريق إيجاد كفاءات ونقاط قوة جديدة، ومن ثَمَّ صقل مهارات موظفيها وتعزيز الثقة في هوية المؤسسة.

الذي يُميز النمو الجيد أنه يكون مربحاً، وعضوياً، ومميَّزاً، ومستداماً. ولنستعرضْ هذه العوامل فيما يأتي.

نمو مربح

النمو الجيد ليس مربحاً فقط، بل يساعد على تحقيق فاعلية رأس المال، فالشركات تحتاج إلى كسب عائد على الاستثمار بقيمة أكبر مما كانت تحققه من خلال استثمار أموالها في مشاريع ومبادرات آمنة للغاية، مثل سندات الخزانة. وبالتأكيد، النموُّ الذي تشهده كولغيت-بالموليف على سبيل المثال نموٌ مربحٌ.

على مدى أكثر من عقدٍ، كانت كولغيت في مسيرةٍ مستدامةٍ؛ لتصبح رقم واحد في سوق المنتجات الاستهلاكية للعناية بالفم، وكما ذكرنا، فقد تفوَّقت على بروكتر آند غامبل ويونيليفر. لقد كانت زيادة أرباح كولغيت المطَّردة مهمَّةً بقدر أهمية نمو

الإيـرادات. وقـد زاد هامـش الربـح الإجمالـي مـن 39 فـي المئـة فـي عـام 1984 إلـى مـا يقـرب مـن 60 فـي المئـة فـي عـام 2003، أي بزيـادةٍ تُقـارب نقطـة واحـدة فـي السـنة.

يُعَـد هامشُ الربحِ الإجماليِّ ـ الـذي يسـاوي الإيرادات محسـوماً منهـا تكاليـف الإنتـاج ـ مؤشـراً مهمّاً لربحية الشـركة، وغالبـاً لا يحوز الاهتمـام المطلـوب. وتـؤدي زيـادة هامـش الربـح الإجمالـي وزيـادة الإيـرادات بمعـدل أفضـل مـن السـوق فـي الوقـت نفسـه إلـى نمـو الشـركة على نحوٍ كبير. وهنا يمكنـك أن تـرى بوضـوحٍ العلاقـة بيـن الإنتاجيـة المحسـنة والنمـو المربـح. فتمكنـت كولغيـت لأكثـر مـن عقـدٍ مـن الزمـن مـن إيجـاد طـرق لتعزيـز مكانتهـا التنافسـية باسـتمرارٍ مـن خـلال زيـادة إنتاجيـة عمليـات التشـغيل وتبسـيط عملياتهـا.

انعكـس تحسُّـن نمـو هامـش ربـح كولغيـت علـى قُدرتهـا علـى أن تتفـوَّق على منافسيها الأساسيين. لقـد أنشـأت كولغيـت «مجموعـة نمـو» مشـتركة لهـا مسـؤوليتان رئيسـتان: الوظيفـة الأولـى تتمثـل فـي التركيـز الدائـم على تطوير منتجـات جديـدة، وتوسـيع نطـاق المنتجـات الحاليـة، وتحسـين العبـوات، والوظيفـة الثانيـة تتعلـق بالتركيـز علـى الخدمـات اللوجسـتية، والإنتـاج، والتسـليم، والسـرعة، وتلبيـة طلبـات بائعـي التجزئـة عـن طريـق الاسـتخدام الفعَّـال لبيانـات التخزيـن، وتكنولوجيـا المعلومـات، وتكاليـف الإنتاجيـة. مـرةً أخـرى، لدينـا مثـال علـى شـركةٍ كبـرى تـدرك أهميـة الجمـع بيـن تكاليـف الإنتاجيـة والنمـو.

كلتـا العمليتيـن أدت إلـى فـوز كولغيت بمسـاحة عرضٍ أكبـر. وكان ذلـك يعنـي أيضـاً خفـض التكاليـف، ليـس بالنسـبة إلـى كولغيـت فقط،

ولكن بالنسبة إلى تجار التجزئة أيضاً؛ حيث خفضت كولغيت التكلفة التي يتكبَّدها تجار التجزئة؛ لتخزين منتجاتها وبيعها مع تسريع دورة مخزون منتجات كولغيت لدى تجار التجزئة، ومن ثَمَّ تقليل التكاليف التي يتكبدها تجار التجزئة.

حققت كولغيت النمو المربح بمستويات تفوق المنافسين، على الرغم من التقدُّم الكبير الذي حققتْه بروكتر آند غامبل ويونيليفر في بداية السباق بين الشركات الثلاث، وحققت ذلك بالتركيز الدائم على الأعمال الأساسية واكتشاف طرق لتحسينها، إضافة إلى تطبيقها لمفهوم «النجاحات الصغيرة والمتوالية». كانت كولغيت مهووسةً بما يحدث لعلاماتها التِّجارية في كل متجر تجزئة، وركزت على احتياجات تجار التجزئة، وكوَّنت وعياً لدى المستهلك، واستمرت في تحسين منتجاتها، وأقنعت المستهلك بأن يُفضل منتجاتها. كان طريق النمو الذي اختارته كولغيت مفيداً للمساهمين والموظفين. وقد أتاح النموُّ السريع للشركة أن تجتذب أفضل المديرين في هذه الصناعة، المديرين الملتزمين بالنمو.

نموٌ عضويٌّ

النمو العضوي في معظم الحالات يرتبط على نحوٍ أساسيّ بتوليد الأفكار وإطلاقها داخل المؤسسة؛. فهو لا يمثل فقط الطريقة الأكثر فاعلية لتحقيق نمو العائدات، بل هناك فوائدُ أخرى في غاية الأهمية؛ حيث يساعد على بناء ركائز الإبداع في المؤسسة، ويُعزز بناء الفريق؛ لأن ابتكار منتجاتٍ جديدةٍ ناجحةٍ

يُعد مهمة متعددة التخصصات بحكم التعريف الاصطلاحي. فعندما يشترك الموظفون مع العملاء في البحث عن أفكار جديدة، فإن تحويل هذه الأفكار إلى حقيقةٍ واقعية يتطلب منهم أن يفتحوا عقولهم، وأن يجتمعوا معاً؛ لتبادل الآراء ومحاولة الموازنة بين الخيارات، واتخاذ قراراتٍ حولَ إطلاق منتجاتٍ جديدةٍ، إضافة إلى أنه يُعزز أيضاً ثقة المنشأة في أعمالها. وانطلاقاً من إدراك تشكيل مشروع نمو ناجح، يكون من السهل مواجهة التحدي التالي، وتعزيز الزخم.

كان طرح معجون أسنان» توتال» من كولغيت نتيجةً طبيعية لخبرة الشركة، ونجاحها في عملها الأساسيّ في منتجات العناية بالفم، وتوفير تركيبة معجون الأسنان الحاصلة على براءة اختراع لـ»اثنتي عشرة ساعة من الحماية ضد التسوس، وعلاج التهاب اللثة، والقدرة على إزالة البلاك وتراكم الجير، والتخلص من رائحة الفم الكريهة، وفي الوقت نفسه تبييض الأسنان». وساعد تقديم كل هذه الفوائد في أنبوب واحد من كولغيت في الحصول على حصتها من السوق بسرعة، وبالطبع زادت إيرادات الشركة في هذه العملية. ولكن طرح توتال كان ينطوي على قدر من المخاطرة؛ حيث يحتوي على مادة التريكلوسان، وهو ما تطلب الحصول على موافقة إدارة الغذاء والدواء. (تساعد مادة التريكلوسان على تقليل تراكم البلاك وعلاج التهاب اللثة).

يتطلب تصميم منتج جديد مثل «توتال» إجراء أبحاث وتحضير تركيبات وإجراء تجارب لتطوير المنتج، إضافة إلى الحصول على

موافقة نهائية من إدارة الغذاء والدواء الأمريكية، كما هو الحال مع هذا المنتج. وعلى النقيض، مثَّل طرح منتج كولغيت نجاحاً هائلاً، ولم يستطع منافسوها حتى الآن أن يُقدِّموا شيئاً مماثلاً.

كما يمكن أن يستند النمو العضوي إلى تلبية الاحتياجات الإضافية للعملاء، أو استغلال خبرات المؤسسة الحالية في المنتجات، أو شرائح العملاء، أو المناطق الجغرافية، لدخول أسواقٍ جديدة. على سبيل المثال: يُعدُّ دخول ديل إلى مجال خوادم التخزين والطابعات مثالاً على مفهوم المنتجات أو الأقسام المتجاورة، والتي تحتوي على منتجاتٍ تُلبي احتياجاتٍ ذاتَ صلة للعملاء. وفي حين أن النمو الجيد يكون عضويّاً في المقام الأول، فإن هناك أوقاتاً يكون من المنطقي فيها استكمال النمو العضوي بعمليات استحواذ صغيرة لسد الفجوات الإستراتيجية، مثل الحصول على رأس جسر ساحلي في منطقة جغرافية، والحصول على تقنية جديدة، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالمواد أو المنتجات المتجاورة، أو إضافة قناة توزيع جديدة.

شركة جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية تبيع وتقدم خدمات الصيانة للأجهزة التشخيصية (أشعة إكس، والرنين المغناطيسي) للمستشفيات. ومن الاحتياجات المهمة التي لم تكن متوفرة للمستشفيات المتعاملة معها، إدارة جميع معلومات المرضى بكفاءة. لذا، رأت جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية فرصةً سانحة في مجال رقمنة المستشفيات، ولكنها كانت بحاجةٍ إلى خبرةٍ خارجية في مجال البرمجيات، ودمج قدراتها الرقمية في أعمالها الرئيسة.

ومن خلال الاستحواذ على ماركيت إلكترونيكس، حصلت جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية على المهارات والقدرات؛ لإنشاء أنظمة إدارة معلومات المستشفيات، وهو ما مثل خط إنتاج مربحاً، ينمو بشكلٍ أسرع من الإنفاق الطبي بوجه عام.

نمو متميز

عندما يتحدث شخصٌ ما عن السلعة، يخطر ببالك أن الجميع يتنافس على الأسعار، وليس هناك أي تمايُّز.

إن معظم الناس يفكرون بهذا الشكل، ولكن إذا كان هذا هو الحال بالفعل في الواقع، فسيكون تقسيم حصة السوق، وفقاً للقدرة الإنتاجية للشركات المتنافسة على بيع منتجٍ ما بالسعر نفسه. وهذا غير مطابق للواقع على الإطلاق. فالكيانات المتقدمة في ركب المنافسة على تحقيق النمو المربح تهتم بالتميُّز، مهما كان حجمه صغيراً.

بصرف النظر عن درجة «تسليع» أعمالك، تجد الشركات ذات النمو الجيد طريقةً لتُميّز أعمالها ومنتجاتها. ولتحقيق ذلك، ترى الأمور بأعيُن عملائها الفعليين والمحتملين، وتكتشف ما يُفضله هؤلاء المشترون، وتجتذب العملاء من خلال المنتجات والخدمات والعلاقات التي تختلف بشكلٍ أفضل عن تلك الموجودة لدى المنافسين.

خير مثال على ذلك شركة ديل بالنظر إلى عملها الرئيس؛ إذ تُقدِّم الشركة أجهزة الحاسوب الشخصية. إلا أن ديل ميَّزت

خط منتجاتها عن طريق ضمان أن منتجها موثوقٌ به، وبأسعارٍ منخفضة، وقابل للتخصيص، أي بإمكان العملاء تصميم أجهزة الحاسوب الخاصة بهم بالطريقة التي يريدونها تماماً. يركز هذا التميُّز - إلى جانب التحسينات المستمرة في الإنتاجية من ديل - على التحكم في التكاليف وسلسلة التوريد التي توفر أفضل معدل لدوران المخزون في العالم في مجال صناعة الحاسوب، وهو ما يتيح للشركة الاستمرار في الحصول على حصتها في السوق في ظل تباطؤ السوق.

وعلى مستوىً أكثر تعقيداً، ميَّزت لكزس نفسها في البداية عن طريق وضع السيارة في موقع سوقي خلف مرسيدس، ويتقدم على كاديلاك، بحيث يشتري العملاء فخامة مرسيدس، ولكن بسعرٍ أقل.

وفوق ذلك، كانت لكزس تميز نفسها فعلاً بتجربة ما بعد الشراء، وفي موثوقية الأعمال الميكانيكية. وعاماً بعد عام، يُبلِّغ مالِكو سيارات لكزس بأقل عدد من المشكلات في سياراتهم، وعندما تكون هناك مشكلة - حتى لو كانت وهمية - يُحاول موزِّعوها حلَّها على الفور. أخبرني أحد مالِكي لكزس أنه عندما أحضر سيارته في صيانة روتينية، ذكر عرَضاً أن جهاز نقل الحركة الأوتوماتيكي للسيارة بدا بطيئاً بعض الشيء. حيث استغرق وقتاً أكثر بقليل مما هو متوقَّع ليُغير المحركُ السرعة. لم تكن طريقته تنم عن شكوى، بل أخبر مشرف الصيانة بذلك عرَضاً، وكأنه يصف ما بسيارته التي كان يحب كل شيءٍ آخر فيها. فحص

فنيُّو الخدمة السيارة، واتَّفقوا على أن السيارة كانت تُغير السرعة ببطء، لكنَّهم لم يتمكَّنوا من معرفة السبب. ما الحل الذي قدمتْه لكزس؟ استبدلت الشركة ناقل الحركة ـ عملية تكلفت 7000 دولار ـ من دون تكلفة على العميل. استطاعت لكزس فعل هذه الخطوة؛ لأن تُجارَها يبيعون منتجاً مربحاً، يصدر عنه شكاوى قليلة من العملاء. تُمثِّل لكزس قيمةً جيدة للمشتري، كما أن تجرِبة القيادة والصيانة خالية من القلق تقريباً.

إن ما توضحه أمثلة لكزس وديل هو أنه يمكن للعملاء تمييز الاختلافات، عندما يكون سعر المنتجات المنافسة متشابهاً تماماً، عن طريق توفير عملية تسليم أفضل، أو جاذبية عاطفية أفضل، أو تجرِبة أفضل لما بعد الشراء.

كما يمكن أن يتحقق تميُّز الخدمة التي تقدمها الشركات المُصنِّعة لتجار التجزئة مثل وول مارت. وفي هذه الحالة، يَحدث التميُّز عن طريق الخدمات اللوجستية. فتزامن البرامج التسويقية للجهة المُصنِّعة مع بائع التجزئة، ومساعدة تاجر التجزئة على تحقيق طموحه في تقديم المنتجات والخدمات بطريقةٍ فريدة لكل منطقةٍ من المناطق التي يعمل بها ـ على سبيل المثال ـ يمكن أن يساعد المُورِّد «وول مارت» في تصميم برامج محددة؛ لتحفيز مبيعات السلع إلى مجتمع ذوي الأصول الإسبانية. فمن خلال مساعدة العميل على زيادة مبيعاته، ميزت الشركة نفسها عن كونها مجرد شركةٍ يتعامل معها العميل.

نمو مستدام

النمو الجيد يستمرُّ مع مرور الوقت؛ فهو يتميز بمسارٍ متواصل. فأنت لا تسعى إلى ارتفاع سريع في العائدات، نتيجة تخفيض الأسعار، أو عن طريق تخصيص مواردٍ كبيرة مقابل فرصة تتوافرُ مرةً واحدة. فالهدف أن تجعل النمو يستمر عاماً بعد عام. على سبيل المثال: نمو خطوط ساوث ويست الجوية كان مبنيّاً على مجموعةٍ من الإجراءات الثابتة، إذ تُفحَص المسارات الجديدة بعناية ـ الهدف هو جعلها مربحة في أقل من عام ـ وتُعد أوقات تجهيز الطائرة بعد الرحلات (الفترة من وقت سحب الطائرة إلى البوابة حتى توجيهها إلى رحلةٍ أخرى) أسرع بكثيرٍ من متوسط الصناعة؛ وهو ما يسمح لطائرات خطوط ساوث ويست الجوية بتسيير رحلاتٍ يومية أكثر من منافسيها.

إذا نظرت إلى أحد الموردين لقطاع الطيران، يمكنك رؤية مثالٍ آخر للنمو المستدام، وفي هذه الحالة كان التحرُّك نحو الاستدامة نابعاً من الضرورة.

عندما انخفضت حركة صناعة الطيران في أوائل التسعينيات، أدَّى ذلك إلى انخفاض عائدات الشركات التي تبيع محركات الطائرات، فأعادت شركة جنرال إلكتريك للطيران تعريف احتياجات عملائها من شركات الطيران؛ لتضمن خدمات الصيانة الدورية بجانب بيع المحركات. حتى ذلك الحين، كان على بعض شركات الطيران الكبرى استخدام ورش الصيانة لشركةٍ في

شيكاغو مثلاً، وورش أخرى لشركات مختلفة تماماً في مواقعها الأخرى حول العالم. والبعض الآخر كان ينفذ عمليات الصيانة في ورشهم الخاصة.

كان عرض القيمة الجديد لشركة جنرال إلكتريك يتمثل في تقديم الخدمة الشاملة في جميع أنحاء العالم. وعن طريق الابتكارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والقدرة الإدارية على توفير صيانة أفضل، وبناءً عليه ستكون النتيجة أعطالاً أقل - بالنسبة إلى شركات الطيران - وتكاليف أقل. على سبيل المثال: قد يتطلب تنفيذ إصلاح شامل من شركة الطيران إعادةَ طائرتها فارغةً إلى مرفق الصيانة الخاص بها. ومن خلال توفير خدمات الصيانة والتصليحات في جميع أنحاء العالم، يمكن لشركة جنرال إلكتريك تنفيذ الأعمال أينما كانت الطائرة، وهو ما يعيد الطائرة إلى العمل بسرعة، ويضمن تسريع وتيرة تحقيق الإيرادات. ولأنها شركة متخصِّصة، أمكن لشركة جنرال إلكتريك إنجاز أعمال الإصلاح الضرورية بشكلٍ أسرع، وزيادة إنتاجية شركات الطيران مرةً أخرى، واستفادت عشرات شركات الطيران من فرصة الاستعانة بمصدر خارجيّ وحيد لتنفيذ أعمال الصيانة.

استحوذت شركة جنرال إلكتريك للطيران على 70 في المئة من سوق خدمات الطائرات. قبل أن تفكر شركة برات آند ويتني، منافسها الرئيس، في المواجهة بخطة جديدة. وبالطبع، ربطت عقود الصيانة والخدمات بين العملاء وشركة جنرال إلكتريك بشكلٍ وثيق؛ وهو ما أعطاها فرصةً أكبر لبيع منتجها

الأساسي ـ المحركات ـ وتطوير مسار دائم للنمو من خلال توفير مصدر إيرادات دائم من المبالغ الشهرية الناتجة عن عقود الصيانة والخدمات.

في هذه الحالة، فإن «النجاحات الصغيرة» و«المتوالية» لإضافةِ خدمة إلى المنتجات، أسهمت في إنشاء منصة تمثل إنجازاً كبيراً من حيث استدامة النمو. وتعد الإيرادات المستمرة الناتجة عن عقود الخدمات والصيانة موثوقةً للغاية. لم تكتفِ شركة جنرال إلكتريك لمحركات الطائرات بتجاوز المنافسين فحسب، بل أصبح نموذجها لإضافة الخدمة إلى المنتجات من أفضل الممارسات بالنسبة إلى شركات جنرال إلكتريك الأخرى، والتي تعمل الآن على إضافة أعمال الخدمات ذات هامش الربح المرتفع إلى مزيج منتجاتها. كما أنه مثالٌ على وضع نطاقٍ وإطارٍ مُحدَّدٍ، ثم تعلُّم كيفية الاستفادة من النمو. وبالنسبة لشركة جنرال إلكتريك للطيران، فقد أعطاها ترتيبها الأول في السوق ـ إلى جانب نموها الأساسي وإنتاجيتها المتزامنة ـ قدرةً على تنفيذ عمليات استحواذ في مجال الصيانة والخدمات.

إن الطريقة الوحيدة لتحقيق هذا النمو تتبلور من خلال إيمان كل من في المؤسسة بإمكانية حدوث ذلك؛ فالأمر يعود إلى قيادة المؤسسة بشأن ترسيخ طريقة التفكير والعقلية السائدة لدى الشركة.

4

القيادة لتحقيق النمو.. مواجهة العدو الداخلي

كل القـادة الذيـن يتحملـون مسـؤولية المنتجـات الفرديـة، ورؤسـاء وحـدات الأعمـال، إضافـة إلـى المديريـن التنفيذييـن، يحتاجـون إلـى خطـة نمـو وإمكانيـة التواصـل علـى نحـوٍ عاجـلٍ بشـأن الحاجـة إلـى زيـادة الإيـرادات وبنـاء الأعمـال، ويحتاجـون إلـى ذلـك، بمـا يُمكِّـن الأشـخاص المعنييـن بالأعمـال داخـل المؤسسـة مـن معرفـة مـا يجب فعلـه فـي الوقـت الحالـي؛ لمسـاعدة الشـركة علـى أن تصبـح أفضـل فـي المسـتقبل. مـن دون هـذه القيـادة، تُعانـي المؤسسـات مـن الركـود، وينتـاب موظفيهـا شـعورٌ بالإحبـاط. وهـذا هـو السـبب الـذي دعـا بيـل كارتـر، مديـر متجـر فرنتشـر غلـوب الـذي سـبق ذكـره فـي الفصـل الأول إلـى إلقـاء جريـدة «وول سـتريت جورنـال» مـن يـده بغضـبٍ، لشـعوره بقـدرٍ كبيـرٍ مـن الإحبـاط.

راودته في البداية أفكارُه التهكمية حين قال: «لقد كان بالتأكيد لطفاً منهم أن يُخبرونا قبل فوات الأوان»، وبينما كان يشعر بالخداع، بدأ في تدارك الأمر والتفكير في كيفية نقل الخبر للعاملين في المتجر، وتساءل عما إذا كان الخبر قد وصل إليهم قبل وصوله إلى مكتبه. (من المحتمل أن يكون الأمر كذلك، عندما يتعلق الأمر بالأخبار السيئة، فإنها تنتشر بسرعة في خضم سيل من الإشاعات).

كانت تلك المشكلة بسيطة. وكان رئيس كارتر الجديد، السيد ديف دانكان، نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة الشركات التي استحوذت على فرنتشر غلوب قد أخبر الجريدة بأن الشركة على وشك إطلاق جولتها الثالثة من «خفض التكاليف الرئيسة» في أقل من عامين؛ نظراً لأنه «ليس هناك أي نموٍّ في سوق الأثاث. فالشريحة بأكملها راكدة». تقييم دانكان وقوله: «نحن نعمل في مجال تام النمو، وأن بطء النمو يعود إلى ثبات التعداد السكاني والدخل الشخصي» أصابا كارتر بالغضب الشديد؛ ففي كل يوم كان يُشاهد النمو في مجتمعِ ذوي الأصول الإسبانية الصاعد في ميامي؛ حيث يوجد جزء من السوق الذي يخدمه متجره.

ربما كانت الصناعة بأكملها راكدة، غير أن مجتمع ذوي الأصول الإسبانية في ميامي يمثل شريحة متميزة أدرك كارتر أنها قد تساعده على تحقيق النمو. فإذا ما وفرت له الشركة الأم القليل من الموارد الأخرى، أو ببساطة سمحت له مرة أخرى بحرية التصرف في اختيار البضائع التي يهتم الزبائن بشرائها، فهو على يقين من إمكانية تحصيل إيرادات إضافية.

ما لم يتم ذكره في الجريدة أن مكافآت دانكان وغيره من الأشخاص في مقرات الشركة الأم مرتبطة فقط بتحسين الهوامش والتدفقات النقدية، وهو أمر يسهُل تحقيقه من خلال مراقبة التكاليف ربع السنوية وتحسين التدفق النقدي عن طريق تخفيض المخزون. كما أن كيفية احتساب المكافآت تمثل موجهاً لسلوكيات الإدارة العليا، بدءاً من المدير التنفيذي مروراً بمرؤوسيه المباشرين حسب سلسلة القيادة.

بدا لكارتر كأن دانكان يقول: «النمو بعيد كل البعد عن قدرتنا»، وأن الإدارة العليا تعمل على خلق نبوءة تتحقق ذاتياً، وفكر كارتر في أن الشركة بمجرد أن تسلك هذا الطريق، سينصب كل تركيزها على خفض التكاليف عاجلاً أم آجلاً، وكان ذلك بالفعل أول موضوع طُرح للمناقشة عندما ذهب إلى الاجتماعات الإقليمية. وفي تلك الاجتماعات التي تستغرق يومين، خُصص أكثر من 90 في المئة من وقت المؤتمر للحديث عن كيفية خفض المخزون إلى حدٍ كبير، وخفض تكاليف العمالة عن طريق تعيين المزيد من الأشخاص بدوام جزئي، وكيف أن خفض ميزانية الإعلانات المحلية لم يكن بالأمر الكبير.

يعتقد كارتر أن سياق هذه الاجتماعات الفصلية ووتيرتها تغيرا كثيراً. وعندما سألته زوجته عما أثار حفيظته، أجاب قائلاً: «لقد كنا نتحدث عن مدى تغيُّر احتياجات العملاء، وما السلع الجديدة التي بدت واعدة، وما إذا كانت هناك طرق أفضل لعرض ما يتعين علينا بيعه، وكيف يمكننا مكافأة أفضل مندوبي المبيعات لدينا.

وكانت تلك الاجتماعات دائماً ما تُناقش كيفية تحقيق المزيد من المبيعات، لقد كنا مهووسين بذلك. وإذا أُتيحت لنا فرصة لتعزيز أسعارنا، كنا نتعمد أن نغفل ذلك. لقد توصلنا، بشكل صحيح، إلى أن الحفاظ على أسعارنا منخفضة سوف يجلب لنا المزيد من الزبائن إلى متاجرنا. بينما كل ما نتحدث عنه الآن هو النقدية والتكاليف، وتحقيق أرباح أكثر بتكاليف أقل».

علم كارتر بحدسه أن هذه العقلية ونمط التفكير لا يرتقي أبداً لمحاولات إنشاء شركة ديناميكية على المدى الطويل.

سألت زوجته: «لماذا لا يُمكنهم ذلك؟».

أجاب قائلاً: «سؤال جيد، ربما نكون قد اجتمعنا مع العدو، ألا وهو أنفسنا».

كيف تُصبح قائداً لتحقيق نمو الإيرادات؟

إن قائد الشركة أو وحدة الأعمال، بالتأكيد، هو من يُحدد الإستراتيجية، ويضع الأعمال موضع التنفيذ، ويضمن تلبية احتياجات الزبائن، ويُطور ويُحفز الأشخاص. ولكن إذا لم يكن ذلك مرتبطاً بمشروعات النمو، فضلاً عن الإنتاجية وربطهما معاً، فسنكون نحن «أعداء» أنفسنا.

عندما نناقش دور القائد من السهل افتراض أننا نركز على الرئيس التنفيذي، ومن الواضح أنه من العوامل الرئيسة؛ لما له من تأثيرٍ كبيرٍ في تفكير الشركة. ولكن بالحديث عن القيادة،

نتحدث أيضاً عن رؤساء وحدات الأعمال الفردية، أو مسؤولي المنتجات الفردية، أو وظائف مثل التسويق والخدمات اللوجستية ورؤساء الفرق متعددة الوظائف. فيجب على كل قائد أن يلتزم تمام الالتزام بالنمو. ويتمثل جزءٌ من هذه الوظيفة أيضاً في «ترجمة الأقوال إلى أفعال» والتصرّف وفق أهمية النمو والتواصل باستمرار حول ضرورته. ويشمل ذلك الحصول باستمرار على معلومات، وتقصِّي احتياجات العملاء مباشرةً، دون تصفيتها على أساس التسلسل الهرمي للشركة، وإبلاغ هذه المعلومات لجميع المعنيين حسب مجال مسؤوليتها.

وهذا ما فعله سام والتون طوال حياته. كان يزور المتاجر باستمرار، ولم يكن يكتفي بالمشي في الممرات. وقد تحدث إلى موظفي المبيعات بمتاجر وول مارت حول المنتجات الرائجة والراكدة، وما الذي يسأل عنه الزبائن ولا يوجد في المتجر. وبالتأكيد تحدث إلى الإدارة، غير أنه أيضاً بذل المزيد من الوقت مع الزبائن والموردين، وزار المتاجر المنافسة أيضاً (غالباً ما كان يخرج سريعاً من المتجر، بمجرد التعرف إليه). كان والتون وخلفاؤه الذين اتبعوا الممارسات نفسها، يُحاولون الحصول على معلومات أولية لم تُفرَز بشأن ما يحدث. فقد صُممت جميع الأسئلة التي طرحها تقريباً في كل الأعمال التي نفذها لمعرفة كيفية ضمان عودة الزبائن (لشراء المزيد)، أو كشف ما يُمكن لشركة وول مارت فعله لزيادة مبيعاتها.

لم يتوقف والتون عند ذلك فقط. فقد وضع نظاماً اجتماعياً

لضمانِ تنفيذِ المديرين الإقليميين للشيء ذاته. وفي كل أسبوع، كان يزور تسعة متاجر من متاجر الشركة، وستة من المتاجر المنافسة. كانوا يجتمعون مع أشخاص من قسم التسويق والإعلان والإدارة المالية والخدمات اللوجستية، لمناقشة ما تعلموه حول المنافسة، والزبائن، والبضائع، والبضائع الرائجة والراكدة، والبضائع غير المتوفرة. كما كانوا يعملون على حل المشكلات هنا وهناك، ويتخذون قراراتٍ حول ما يجب فعله لزيادة المبيعات.

نشر المعلومات

بمجرد تجميع المعلومات الخاصة بالزبائن، تُنشَر داخلياً، ويتابَع استخدامها في وضع خطط النمو وتعزيزها.

على سبيل المثال، في شركة سترلينغ كوميرس التي يقع مقرها في مدينة كولومبوس بولاية أوهايو، والتي تُعدُّ أحد المزودين الرائدين العالميين في مجال برمجيات الأعمال الإلكترونية وحلول الخدمات، كان رئيس الشركة ومديرها التنفيذي، السيد صامويل ستار، يعقد اجتماعاً على مستوى الشركة لكبار الموظفين صباح كل يوم اثنين ما بين التاسعة والعاشرة (وكان الذين لا يستطيعون الحضور بأنفسهم إلى مقر الشركة، يُشاركون في الاجتماع عبر مكالمة جماعية). وكان الغرض الرئيس الوحيد من تلك الاجتماعات نمو الإيرادات. وتركّزت المناقشات على المشروعات الحالية، والذي تفعله الشركة للحصول على حصة أكبر من محفظة العملاء، والمنتجات الجديدة التي يجب أن تعرضها الشركة.

وكانت تلك الاجتماعات تحلُّ المشكلات العامة للشركة. قال ستار رئيس هذه الشركة التي تعد إحدى الشركات الفرعية التابعة لشركة إس بي سي للاتصالات: «قبل ذلك، لم يكن لدى فريق الإدارة طريقة أفضل لجمع المعلومات حول الزبائن والمنافسين، وكان كل ما يحدث في الشركة يُنقح ويُرشح عبر طبقات عدة، وغالباً كان يتولّد لدى الأشخاص شعورٌ بالخوف من إعداد التقارير عندما تكون لديهم مشكلة. ونتيجة لذلك، كنا نتوقع تحقيق إيراداتٍ من صفقاتٍ كانت تعاني من مشكلات، وهي حقيقةٌ لم ندركها حتى فات الأوانُ ولم نحقق شيئاً».

ويكمل ستار: «في الوقت الحالي، نحن نعمل من دون أجندة في الوقت الفعلي. إذا كانت هناك مشكلة بخصوص إتمام الصفقة ـ أي أن هناك مشكلة بين الإدارة القانونية وموظفي البيع بخصوص شروط الصفقة ـ نتحدث مع الطرفين ليس فقط عن المشكلة، بل عن كيفية ووقت حلها، ونبلغ الأشخاص في الاجتماع المقبل؛ فنحن نحصل على معلومات في الوقت الفعلي. ونتيجة لتواجد الجميع معاً، أتعرف بشكل مباشر على ما يجب فعله، وليس فقط على ما يريدونني أن أسمعه؛ فهناك تحمل للمسؤولية. ونظراً لتواجد كبار الموظفين، تُزال الحواجز الموجودة بين الإدارات». وأصبحت شركة سترلينغ كوميرس تُغلق صفقاتها أسرع مما سبق؛ فعندما يرى الناس أن القائد يطلب ويتلقى المعلومات ويتصرف وفق هذا النمط من تدفق المعلومات، يعلمون أنه جاد بشأن النموِّ.

عايش سام ستار وموظفوه نمطاً جديداً من الطاقة من خلال زيادة الإيرادات، وتقليص الوقت الذي تستغرقه عملية إغلاق الصفقات. ونمت تلك الإيرادات من دون زيادة التكاليف. فخلق الإيقاع الأسبوعيُّ للعملية الاجتماعية التي أعدوها تزامناً بين توافق وأولويات الوظائف غير المعتمدة على المبيعات، مثل الوظائف المالية والقانونية وتطوير المنتجات. وقد ساعدت العملية في تعزيز تركيزهم على الزبائن فردياً وجماعياً.

الأفعال أبلغ من الأقوال

بدأت الشركات التي تركز بشكل كامل على التكاليف والإنتاجية في مواجهة حقيقة أنها بحاجة إلى النمو أيضاً. وجعل ديفيد كوت ـ الرئيس التنفيذي المعين حديثاً لشركة هانيويل إنترناشيونال ـ الصلة الموجودة بين النمو والإنتاجية جزءاً رئيساً من منصته القيادية، وطلب من كل قائد أن يخصص 30 في المئة من وقته لنمو الإيرادات. وللتأكيد على الرسالة، جعل كوت من النمو موضوعاً رئيساً في جميع اجتماعات الإدارة العليا. فكان يُعقد اجتماعٌ لكبار المديرين بشأن النمو كل ستة أو سبعة أسابيع، وكان كوت ومديرو الإدارة العليا يزورون العملاء باستمرار.

إجراء مكالمات مع العملاء أصبح من الأنشطة المألوفة، ولكن عندما يزور أعلى القادة العملاء، فإنهم يتأكدون من اطلاعهم على الفرص والتهديدات التي تواجه العملاء. فليس عليهم إهدار أي وقت في اجتماعات لشرح الظروف الخاصة بعملائهم. فالقائد

يكـون موجـوداً للتحـدث وجهـاً إلـى وجـه وعـرض أي مسـاعدة يُمكنـه تقديمهـا. ويكـون اللجـوء إلـى الاجتماعـات لحـل أيَّ مشـكلة تطـرأ، غيـر أن الغـرض الرئيـس منهـا هـو إيجـاد طـرقٍ يُنمـي العمـلاء مـن خلالهـا إيراداتِهـم. وبمـرور الوقـت، سيُسـاعدك هـذا النهـج علـى اكتشـاف الفـرص لنمـو الإيـرادات الخاصـة بـك.

الاستبداد في تنفيذ النبوءات ذاتية التحقق

حاولـت كل مؤسسـة (وربمـا مؤسسـتك)، عانـت مـن مشـكلة فـي نمـو الإيـرادات، أن تجـد سـبباً يبيـن أنَّ نقـص النمـو ليـس خطأهـا. وغالبـاً مـا تسـتند المناقشـات إلـى النمـط السـائد داخـل شـركة أو صناعـة بوجـه عـام. وقـد يكـون صحيحـاً أنَّ شـركةً، أو قطاعـاً كامـلاً، أو حتـى دولـةً كاملـةً فـي حالـة ركـود، ولكـن هـذا لا يعنـي عـدم وجـود فرصـة للنمـو.

قـد يكـون إجمالـي المبيعـات فـي صناعتـك 30 مليـار دولار فـي العـام الماضـي، ولنفتـرض أنهـا سـتكون 30 مليـار دولار هـذا العـام أيضـاً. لمـاذا تُقـارن نفسـك بالمتوسـط؟ فـي كل صناعـة هنـاك شـرائح تنمـو، وأخـرى تتناقـص. والسـؤال بـكل تأكيـد هـو مـا إذا كان بإمكانك الانتقـال لتلـك الشـرائح التـي تنمـو. تحقـق مـن كيفيـة إدارة المنافسـين الآخريـن فـي صناعتـك لأعمالهـم؛ لتحقيـق نمـوٍ فـي الإيـرادات. مـا الـذي يفعلونـه لتقسـيم الصناعـة إلـى شـرائح، أو إعـادة تقسـيمها مـن زوايـا مختلفـة. ومـا الـذي يرونـه ولا تـراه أنـت؟ (سـنتحدث بالتفاصيـل حـول التقسـيم إلـى شـرائح فـي الفصـل السـابع).

عندما تعتقد الإدارة العليا أنه لا تُوجد فرصةٌ للنمو، وتُشير إلى «أننا في صناعة تامة النمو»، تبدأ النبوءة ذاتية التحقق في الظهور على السطح. وعندما نسمع أشخاصاً يقولون أشياء مثل: «لا توجد شركة في مجال الأثاث (على سبيل المثال) تنمو»؛ فالأمر أشبه باضطراب نفسيّ، فيرى الناس ما يريدون رؤيته، ويبحثون عن عذرٍ يفسر عدم القدرة على نمو الإيرادات. على سبيل المثال، تجاهل السيد ديف دانكان، رئيس الشركة التي يعمل بها بيل كارتر، حقيقة أن تجار التجزئة المتخصصين الآخرين يحققون النمو في الواقع، وأن هناك نمواً كبيراً في جنوب شرق البلاد.

غالباً ما يقول الناس في ديترويت: إن النمو في قطاع السيارات ضعيف، ومع ذلك تستمر تويوتا في الحصول على حصة سوقية مربحة في الولايات المتحدة كلَّ سنة تقريباً. دائماً ما تكون هناك معلومةٌ مبهمةٌ، يحاول الشخص أن يوضحها بمعزلٍ عن أصل المشكلة، بينما يتحدث بشكل عام «لا أحد ينمو» بدلاً من الانخراط في التفاصيل.

قد تحاول الشركات المهيمنة في مجالها تبرير عدم نمو الإيرادات بقولها: «نحن كبيرون جداً، بحيث لا يوجد مكان آخر للوصول إليه». عادة ما تكون حقيقة الأمر مختلفة عما يقولونه. وكما قال لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة هانيويل إنترناشيونال، «لا يُوجد سوقٌ مُخترقٌ بالكامل». يُمكنك دائماً التقسيم وإعادة التقسيم إلى شرائح لإيجاد المزيد من الفرص. يُمكنك أيضاً توسيع نطاق حاجة السوق التي تخدمها للحصول

على حصةٍ أكبرَ من محفظة العملاء، كما أوضحنا في معركة كوكاكولا وبيبسي في السوق غير القائمة على الكولا.

كيفية التعامل مع المخاطر

عندما أتحدث مع مديري المستوى المتوسط، غالباً ما أجدهم يعبّرون عن إحباطهم؛ لأن رؤساءهم المباشرين لا يعرفون كيف يتحملون المخاطر. ويشكون جميعاً من أنهم يتجنبون المخاطر. ويكون الخطر متأصلاً عندما تحاول فعل أي شيء جديد، وبالتحديد محاولة مناقشة طرق تفكير جديدة لزيادة الإيرادات. وغالباً لا يقيم الناس المزايا المحتملة للمخاطرة. ولا يُركزون على كيفية المواءمة بين المخاطر والمزايا.

لنفترض أنك تكتشف أن مبادرة النمو المحتملة تقدم مخاطر عالية ومزايا عالية.

فيمكنك طرح السؤال التالي: «لو تحملنا تلك المخاطر وفشلنا، هل سنفقد كلَّ شيء؟». إذا كانت الإجابة نعم، فقد لا ترغب في المضي قدماً، لكن في بعض الأحيان، قد يستحق الأمر أن تغامر الشركة لتنفيذ فكرة جديدة، غير أنك دائماً ما تُريد أن يكون لديك مؤشرٌ لما تواجهه؛ فأنت تُريد أيضاً الحد من المخاطر وتشكيلها والتحكم بها. أما إذا لم يكن الخطر من النوع الذي يستحق مغامرة الشركة، فإنك سوف تتساءل: «إذا فشلنا، هل سيضعنا ذلك في وضعٍ تنافسيٍّ صعبٍ؟»، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فابحث أكثر، وحاول أن تعرف مدى الضرر الذي سيلحق بالمؤسسة، إذا لم تنجح هذه الفكرة.

إن اقتناعك بأن المخاطرة جديرة بتحملها سيجعلك تنتقل إلى ما هو أبعد من ذلك فيما يتعلق بعملية البحث، وتقرر ما إذا كان المشروع محفوفاً بالمخاطر، في ضوء المعطيات الأخرى المتعلقة بمحفظة استثمارات شركتك، وتُقرر أيضاً ما إذا كان إدراج هذا المشروع سيدفع الشركة إلى الهاوية أم لا. وإذا قررت تحمل هذه المخاطر، يمكنك أن تسأل عما إذا كان تقاسم المخاطر من خلال إنشاء تحالفٍ تجاريٍّ مع كيانات أخرى سيكون خياراً مقبولاً أم لا.

على سبيل المثال، راهنت شركة وارنر لامبرت على استخدام ليبيتور (العقار المخفض للكوليسترول). ولم يكن هناك ما يضمن تحقيق أي من العقاقير لأرباح. ولا تعلم شركات الأدوية ما إذا كان الاكتشاف سيحصل على موافقة إدارة الغذاء والدواء أم لا. وحتى إذا حدث ذلك، فليس هناك تأكيدٌ بأنه سيسدد الاستثمار المطلوب لاكتشافه وإنتاجه. وقد قررت الإدارة العُليا تقليل المخاطرة عن طريق تقاسمها مع شركة «فايزر». وفي مقابل الحصول على 250 مليون دولار والحصول على تغطية مبيعات ضخمة إضافية بعد إطلاق العقار، تقاسمت وارنر لامبرت نسبة مئوية من الأرباح المقبلة مع شركة فايزر. ولم يتوقع أحد أن يكون ليبيتور أحد أكثر الأدوية الرائجة في كل العصور. لقد كان نجاحاً كبيراً أن يتضاعف سعر سهم شركة وارنر لامبرت أربع مرات قبل الاستحواذ عليها من شركة فايزر في نهاية الأمر.

الافتراض المحوري

بمجرد توصّلك إلى فهم جيد لنسبة المخاطر / المزايا، فإنك سوف تطرح السؤال الأكثر أهمية، السؤال الذي يوصلنا إلى ما يسمى «الافتراض المحوري»، ألا وهو: ما الافتراض الوحيد الذي قد نفترضه، ويمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع بأكمله إذا تبين أنه خطأ؟ وبطرحك هذا السؤال، أنت تحاول اكتشاف الافتراض الذي قد يكون محورياً لجميع الأمور الأخرى.

قد يكون الافتراضُ المحوريُّ افتراضاً خارجياً. فعلى سبيل المثال، «لدينا تكنولوجيا مثبتة يريدها العملاء، وسوف يشترونها. لكن إذا لم يشتروها، فإننا سنفشل حتماً».

على سبيل المثال إيريديوم شركة اتصالات تدير منظومة سواتل من سبعة وسبعين قمراً صناعياً، صممتها وشكلتها وأطلقتها شركة «TRW» وموتورولا وبوينغ. وافترضت شبكة إيريديوم للأقمار الصناعية أن المستهلكين يحتاجون إلى هاتف خلوي يعمل في أي مكان في العالم ويدفعون ثمنه. اعتمد النجاح على ثلاثة افتراضات محورية: كان أولها أن جودة وسعر الهاتف قد يكونان ما يرغب فيه الزبائن. وثانيها أنه سيكون هناك ما يكفي من العملاء على مستوى العالم. وثالثها أن الحكومات الطالبة ستوافق على الترخيص. وفي حين حصلوا على الموافقات التنظيمية اللازمة، لم يتم تحقيق المحورين الأولين. وبلغت قيمة عمليات الشطب بالنسبة للشركات المعنية مئات الملايين من الدولارات، وكان المشروع على شفا الانهيار.

يُمكن أن يكون الافتراض المحوري كبيراً، أو قد يكون صغيراً بشكل لا يُصدّق: على سبيل المثال «إننا نعلم أن المستهلكين يُريدون شيئاً ما، ونفتقد الشخص المؤهل مفتاح هذه المبادرة بأكملها؛ حيث إنه إذا مات، أو انضم إلى المنافس، فإن المشروع سيفشل». ولكن بغض النظر عن ذلك، هناك دائما افتراضٌ رئيسٌ واحدٌ. عليك أن تحدد ماهيته، وأن تقرر ما إذا كان هذا الخطر المحدد تحت السيطرة أم لا.

من المؤكد أنه يجب العمل على مهارة تقييم المخاطر، إذا لم يكن أفرادك يتحملون المخاطر. ومن المؤكد أنها يجب أن تكون جاهزة قبل أن يبدأ الموظفون بعمل توقعاتٍ مُستبعدة الحدوث وبناء قصورٍ من الأوهام، مثل إيريديوم.

يُعتبر تقييم المخاطر عملاً شاقاً، ويتطلب النظر إلى السوق من الخارج إلى الداخل، وطرح أسئلة مثل: ما مخاطر السوق؟ ما المخاطر التي لا يُمكننا السيطرة عليها؟ ومن دون منهج «النظر من الخارج إلى الداخل»، سوف يستغرق نمو الأعمال كثيراً من الوقت.

يواجه الناس أيضاً مشكلات في التعامل مع المخاطر؛ لأن قادتهم ربما يرسلون الرسالة الخاطئة. وقد يكون هذا هو الحال إذا سمعت الكثير من الأشياء داخل مؤسستك، فإنهم يقولون أشياء مثل: «من هم أعلى منا وظيفياً يمنعوننا من انتهاز الفرص».

قد يصلون إلى هذا الاستنتاج من خلال انتباههم إلى كل الأسئلة التي تطرحها عندما يعرض شخصٌ ما فكرةً جديدةً. فأنت

تعلـم بأنـك تُزيـد عمليـات البحـث لمعرفـة المشـكلات المحتملـة عندمـا تسـأل عـن مخاطـر السـوق، والافتراضـات المحوريـة، ومـا شـابه ذلـك. غيـر أنهـم قـد لا يكونـون كذلـك. وأنـت تعلـم أنـك تـؤدي واجبـك فقـط. لكـن الأشـخاص داخـل مؤسسـتك قـد يبنـون آراءهـم علـى الأسـئلة التـي تطرحهـا، ويخلصـون إلـى أنـك تعتقـد أن المبـادرة التـي يقترحونهـا محفوفـة بالمخاطـر.

فـي حـال تحريـت بالعنايـة الواجبـة نفسـها، وهـو مـا يجـب عليـك فعلـه، مـن خـلال طـرح كل تلـك الأسـئلة حـول المخاطـر والمزايـا المحتملـة، فـي وقـت يقتـرح شـخص مـا فكـرة جديـدة، قـد يخلـص الموظفـون إلـى أنـك تعتقـد أن جميـع المبـادرات محفوفـة بالمخاطـر؛ لذلـك عليك،في كل مـرة، أن توضـح سـبب طرحـك لتلـك الأسـئلة.

مـا السـبب النهائـي الـذي يجعـل مؤسسـتك تواجـه مشـكلات مـع المخاطـر؟

قـد لا يمتلـك موظفـوك المهـارات اللازمـة للتعامـل مـع حـالاتٍ متغيـرةٍ، لذلـك يفعلـون كل مـا فـي وسـعهم لتجنبهـا؛ لذلـك يتطلـب الأمـر مستوى معيناً مـن التفكيـر والراحـة للتعامـل بنجـاح مـع المخاطـر.

وهـذا أمـر لطالمـا فهمـه الجنـود. ففـي كل أكاديميـة عسـكرية، يدرسـون «أن خطـة المعركـة هـي الضحيـة الأولـى للحـرب». ويُقصـد بهـذا القـول المأثـور أنـه بمجـرد أن يبـدأ القتـال، مـن المؤكـد أنـه سـيتطور بطريقـة لا يمكـن لأحـد التنبـؤ بهـا.

الشيء نفسه ينطبق على الأعمال. عندما تنتقل شركتك إلى منطقة جديدة، من المرجح أن الأمور لن تسير بالطريقة التي رسمتها. إذا كان موظفوك لا يشعرون براحة تجاه ذلك، فسوف يتجنبون تجربة أي شيء جديد. وإذا كان الأمر على هذا النحو، فربما يتعين عليك تغيير موظفيك.

لكن إذا كان لديك الموظفون المناسبون الذين لديهم عقلية التفكير المطلوبة، فهناك أدوات محددة يمكنك استخدامها لتحقيق نمو مربح. والآن دعنا نكمل رحلتنا مع هذا الكتاب.

5

تسريع نمو الإيرادات المُربح
من خلال إنتاجية الإيرادات

تتمثل الحاجة الرئيسة لمعظم الشركات اليومَ في تسريع مبادرات نمو الإيرادات من خلال النجاحات الصغيرة المتوالية. وتدعم إنتاجيةُ الإيرادات ـ وهي أداة تُظهِر كيفية زيادة الإيرادات دون استخدام مقدارٍ غيرِ متناسب من الموارد ـ تحقيقَ هذا المقصد؛ حيث تُحوِّل أداةُ إنتاجية الإيرادات اتجاه الأفكار والإجراءات من التركيز على خفض التكاليف إلى التوجه نحو نمو الإيرادات، وذلك بتحليل جميع أعمال الشركة بدايةً من المهامِّ اليومية التي تفتقر للأهمية وانتهاءً بالمهامِّ بالغة الأهمية. وفي واقع الأمر، تقلب أداة إنتاجية الإيرادات تفكيرك بشأن الإنتاجية رأساً على عقب، وفيما يلي سوف نشرح ذلك باستخدامِ تجربةٍ حديثة لشركة منتجات طبية يقع مقرها في شيكاغو.

أنتجت الشركة، بعد فترة طويلة من الكساد، مجموعةً من المنتجات المبتكرة وطرحَتْها في الأسواق، إلا أن الإيرادات لم تَزِد؛ وحينها طلب مدير المبيعات المزيد من الموارد؛ لتمكين فريقه من بيع المزيد من المنتج الجديد، إلا أنه لم يحصل على ما أراد. وكما هو الحال في معظم الشركات، دفَعَ ضغطُ الميزانية ربع السنوية، وكذلك متطلبات سوق الأوراق المالية وول ستريت بتقديمِ أداءٍ يحقق صافي أرباح للشركة، إلى التردد بشأن الموافقة على ضخ المزيد من الأموال في قطاع المبيعات، إلا أن شيئاً آخَر أكثر جوهريةً هو ما منع فريقَ المبيعات من الحصول على المزيد من الأموال؛ حيث كان جيم، وهو المدير التنفيذي للشركة، يتساءل في قرارة نفسه عن السبب الحقيقي وراء انخفاض المبيعات، وهل هو عدم كفاية الموارد أم أن السبب هو عدم كفاءة فريق المبيعات وعدم توزيعها بشكل جيد. كان هذا السؤال يجول في خاطر جيم عندما خرجتُ لتناول العشاء معه هو وزوجته ليندا وبيل، مدير العمليات بالشركة.

في مستهل هذا الأسبوع، حجزَتْ لنا سكرتيرة جيم طاولةً في مطعم في شيكاغو.

في الوقت الحالي، لا يوجد شيء آخَر يستمتع به جيم بالقدر نفسه تقريباً الذي يستمتع به بعائلته وبإدارة شركته سوى تشجيع فريق شيكاغو بيرز الذي يلعب في دوري كرة القدم الأمريكية. في ذاك السبت، انشغل جيم بمشاهدة فعاليات اختيار اللاعبين الجُدد في دوري كرة القدم الأمريكية، وبسبب ذلك لم نصل أمام الباب

الرئيس للمطعم حتى حلول الساعة 8:13. حتى وصول مسؤول صف السيارات لأخذ السيارة، ثم اتجهنا نحو منصة الاستقبال في المطعم، كانت الساعة قد تخطت 8:15 بقليل.

قال جيم: «لدينا حجز لأربعة أفراد». وأبلغ المضيفة باسمه. وبينما كانت تنظر في القائمة الموجودة بين يديها، أشار جيم بيديه إلى شخصين يعرفهما، ولاحظ أن القليل من الأشخاص الذين لم يكن يعرفهم ينظرون إليه. فقد بدأ يحدث هذا في الآونة الأخيرة منذ بدأ جيم في الظهور بشكلٍ اعتيادي على أغلفة مجلات الأعمال.

ـ «آسفة سيدي». بدأت المضيفة حديثها دون أن يبدو عليها أي علامات الأسف على الإطلاق، مضيفةً: «لقد ألغينا حجزكم».

ـ «ماذا فعلتِ؟».

ـ «كان حجزكم في تمام الساعة الثامنة». توقفت المضيفة عن الحديث، لترمق ساعتها بنظرة وتُكمِل حديثها: «الساعة الآن 8:20».

ـ «كما ترون المطعم مكتظ، ولم يكن بمقدوري حجز الطاولة أكثر من ذلك. إذا أردتم الانتظار في الحانة، أعتقد أنه قد تُتاح طاولة بحلول العاشرة».

بكل تأكيد كان آخر ما نتمناه أن يلغى حجزنا بهذا الشكل، إلا أن أكثر ما أثار حفيظتنا ليس ما قالته المضيفة، بل الطريقة التي استخدمَتْها لقول ذلك؛ فكان أسلوبها يُظهِر قدراً من اللامبالاة وعدم الاكتراث، فلم تكلِّف نفسَها حتى عناء البحث عن أي طريقةٍ لتوفر لنا أي طاولة.

غير معقول، أخبَرَنا جيم أنه يعرف مكاناً أفضل، وهو مطعم لم يكن يزوره أكثرَ من مرة أو مرتين في العام. كان ذلك المطعم مزدحماً أيضاً.

قال جيم للمضيفة في المطعم الثاني: «آسف، ولكن ليس لدينا حجز مسبق».

ردت عليه قائلة: «لا مشكلة على الإطلاق». وأكملت حديثها قائلة: «اسمح لي بدقيقةٍ واحدة». وبحثت عن نادلَين لحمل طاولة تكفي لأربعة أفراد، ووضعاها في المنطقة الخلفية من منطقة الحانة، وفي خلال ثلاث دقائق جلسنا في مكانٍ بدا للجميع كما لو كان مُعَدّاً مسبقاً لنا.

تَفاجَأ جيم ـ الذي ظلَّ غاضباً من تعامل المضيفة الأولى التي كانت فظة معهم ـ بخاطرةٍ جديدةٍ دارت في رأسه، وبدأ في تناول مشروبه.. ربما يشرح الموقفُ الذي حدث له في المطعم الأول مشكلات نمو الإيرادات في شركته الخاصة. ربما يَحدُّ فريقُ المبيعات لديه من فرص نموِّ الإيرادات المُربحة، مثلهم مثل تلك النادلة؛ حيث تنجح فِرَق التسويق والأبحاث والتطوير في الشركة في تقديم منتجات مبتكرة، إلا أن المبيعات لم تحقق الأهداف المطلوبة. كلما فكَّر جيم في الأمر زاد اعتقاده أن أفرادَ فريقِ المبيعات ينتهجون الغطرسة وطريقة التعامل نفسها (نحن الأفضل؛ لدينا أكبر حصة في السوق) التي انتهجتها المضيفة بالمطعم الأول (المطعم ممتلئ، أنتم متأخرون، الخطأ خطؤكم).

نظرة مختلفة للإنتاجية

في معظم الحالات تقريباً تتعلَّق إنتاجية التكاليف التقليدية بتقليل النفقات. وعلى الصعيد الآخَر، تعمل الإنتاجية على زيادة حد الإيرادات عن قيمة التكلفة. من ناحية أخرى، يمكن زيادة الإيرادات بشكل كبير دون زيادة النفقات بالمستوى نفسه؛ حيث تسمح زيادةُ إنتاجية الإيرادات بتوفيرِ أساسٍ لاستثمار المزيد من الموارد بغية زيادة النمو.

تشتمل عملية إنتاجية الأرباح على تحليل كل شيء تنفذه الشركة كلَّ يوم، بدْءاً من الإجراءات البسيطة ـ على سبيل المثال: كيفية عمل مركز الاتصال التابع للشركة، أو طريقة تعامل المضيفة مع الزبائن في المطعم ـ وانتهاءً بالأمور بالغة الأهمية، بما يشمل اختبار قدرات قوى المبيعات على تحقيق الإيرادات، ودراسة إدارة المبيعات والخدمات اللوجستية وهيكل التسعير والنظام الاجتماعي لطرح المنتجات؛ دراسةً وافية للوصول بشكلٍ أسرعَ لأعلى حصة سوقية مربحة.

تتطلَّب إنتاجيةُ الأرباح عقليةً مختلفة. على سبيل المثال: تغيير عقلية العاملين في مركز الاتصال من مجردِ استهدافِ تلقي أكبر عددٍ ممكن من الاتصالات في اليوم الواحد، وهو ما يعني «سرعة التخلص من المتصل»، إلى طريقةٍ تُغيِّر من طريقة تعامل موظف الاتصال حتى يشعر العميل بأنه مرحَّبٌ به، وأن المشكلات ستُحل بطريقةٍ مُرضية؛ حيث يُحوِّل هذا النظامُ العميلَ من مقدِّمِ

شكوى محتمَل إلى شخصٍ ينشر تجربته الإيجابية للآخرين، وإلى شخصٍ من المرجح أن يشتري مرةً أخرى من الشركة.

استمر النقاش بيني أنا وجيم وليندا وبيل حول الآثار المترتبة على سلوك المضيفة في المطعم الأول أثناء تناولنا العشاء وفي اليوم التالي؛ حيث أدرك جيم أن نمو الإيرادات في شركته لم يكن له علاقةٌ بمقدار الأموال التي أُنفِقت على فريق المبيعات. فمع وضع جودة الفريق وتكوينه وطريقة إدارته في الاعتبار، لن يُجدِي ضخُّ المزيد من الأموال نفعاً. وعلى الرغم من ذلك، كان هناك عائقٌ نفسيٌّ منَعَ جيم من مواجهة الأمر؛ إذ عمل العديد من أفراد فريق المبيعات مع جيم منذ تأسيس الشركة قبل أكثر من عشرين عاماً.

لمساعدة جيم في تقييم مدى كفاءة فريق المبيعات في شركته لتحقيق نمو الأرباح، طلبتُ منه استخدام مقياسٍ من واحد إلى عشرة (بحيث تشير 10 إلى الأفضل توافقاً) لتقييم درجة التوافق بين متطلبات بيع المنتجات الجديدة مع المهارات الحالية لفريق المبيعات في شركته. أجاب جيم قائلاً: «ما يقرب من 15 في المئة من الفريق تتطابق مهاراتهم بشكلٍ رائعٍ مع المتطلبات؛ فهم بالنسبة إليَّ نجوم بارزون، ويمكن أن يحصلوا على 9 أو 10. نحو 35 في المئة من الفريق ربما يحصلون على درجة 2 أو 3؛ حيث إن مهاراتهم لا تتناسب إلى حدٍ كبير مع الشكلٍ الجديد لعمليات البيع وبناء العلاقات. أما البقية، فهم في مرتبةٍ متوسطة بين الفريقين، ويمكنني أن أمنحهم 5».

بعـد ذلـك أخبـرتُ جيـم أنـه يتعيَّـنَ عليـه أن يكـون صادقـاً مـع نفسـه حـول قـدرة موظفِـي المبيعـات الحاصليـن علـى «5» وفقـاً لتقييمـه علـى تحقيـق نمـو الإيـرادات بشـكل كبيـر، إذا تلقَّـوا التدريـبَ والتوجيـه. بعـد ذلـك سـألتُه عـن رواتـب فريـق المبيعـات، وأخبرنـي أن «فئـة النجـوم تحصـل علـى راتـب سـنوي يبلـغ 250000 دولار، وتقـل رواتـب الفئـات الأخـرى، حيـث يبلـغ راتـب أقـل فئـة مـن فريـق المبيعـات 100000 دولار». وفـي هـذه اللحظـة، تَفاجَـأ جيـم بأمـر ربمـا كان واضحـاً للعيـان؛ كان هـؤلاء الموظفـون الذيـن يحصلـون علـى راتـب 250000 دولار مـن فئـة مختلفـة. كان جيـم وبيـل مديـر العمليـات، متردِّدَيـن بشـأن اسـتبدال أصحـاب الأداء الضعيـف بغيرَهـم مـن فئـة النجـوم؛ لأنهمـا كانـا يفكـران بطريقـة تقليديـة في إدارة التكاليـف، وبالأخـص بعـد أن نضـع في الاعتبـار المـأزقَ الـذي يمـرَّان بـه والمتمثـل فـي عـدم تحقيـق مبيعـات المنتجـات الجديـدة للمسـتهدف. كانـا يريـدان الحفـاظ علـى بقـاء التكاليـف فـي أدنـى مسـتوى.

«يتسبَّب الالتـزام بزيـادة التكاليـف لتحقيـق نمـو الإيـرادات غالبـاً فـي إيجـاد مسـتوى مـن عـدم اليقيـن» كانـت هـذه المعلومـة بمنزلـة حقيقـة بالنسـبة إلـى بيـل، مديـر العمليـات، علـى وجـه الخصـوص، الـذي كانـت لديـه خلفيـة العمـل فـي مجـال التصنيـع؛ حيـث كان يراقـب مسـارَ صـرفِ كلِّ دولار، وأسـهَمَ بشـكل كبيـر فـي تحسـين وضـع الشـركة فيمـا يتعلَّـق بالتكاليـف. وكانـت عمليـة العثـور علـى مزيـدٍ مـن الموظفيـن المناسـبين مـن فئـة «النجـوم» فـي فتـرة زمنيـة

معقولـة واسـتيعابهم بشـكل صحيـح مـن بيـن مصـادر عـدم اليقيـن. وممـا زاد مـن مستوى القلـق أن جيـم لديـه علاقـات طويلـة الأمـد مـع العديـد مـن الموظفيـن أصحـاب التقييـم 2 و3؛ فقـد سـاعدوه فـي تنميـة الأعمـال فـي الماضـي، وكان يشـعر بأنـه مَدِينٌ لهـم. علـى الرغـم مـن حالـة عـدم اليقيـن السـائدة، اتخـذ جيـم قـراراً بالمضـي قُدمـاً. وكانـت خطوتـه الأولـى هـي تغييـر إدارة المبيعـات التـي عملـت بدورهـا علـى تحديـث جـودة فريـق المبيعـات وتكوينـه وتنظيمـه؛ ليصبـح أكثـر تماشـياً مـع الواقـع الجديـد الـذي نعيشـه. وأدى حـدوث تغييـرات فـي مهـارات موظفـي المبيعـات وإعـادة توزيعهـم بشـكلٍ أكثرَ فاعليـة إلـى نمـو الإيـرادات.

وبينمـا تتزايـد التكاليـف المطلقـة بسـبب تعييـن المزيـد مـن الموظفيـن مـن فئـة «النجـوم»، الذيـن يتقاضَـوْن رواتـبَ أعلـى بكثيـر مـن الآخريـن، يُعـوِّض نمـو الإيـرادات هـذه الزيـادة فـي التكاليـف، بـل وأكثـر مـن ذلـك.

تسـبب السـلوك السـيئ لإحـدى المضيفـات فـي أحـد المطاعـم فـي تحقيـق إنتاجيـة إيـرادات سـلبية، وباسـتخدام هـذه القاعـدة علـى مقيـاسٍ أوسـع نطاقـاً مـع فريـق مبيعـات أصابـه الإحبـاط؛ بسـبب أن عمليـة خفـض التكاليـف فـي جميـع القطاعـات تنتـج عنهـا زيـادةُ المسـاحة التـي يغطيهـا كل موظـف، ووجـودِ كـمٍّ كبيـر بشـكلٍ مبالـغ فيـه مـن المنتجـات التـي يتعيـن عليـه بيعهـا. وبينمـا تُحقـق الأهـداف المتعلقـة بالتكلفـة، تتسـم النتيجـة النهائيـة بتحقيـق انخفـاض غيـر متناسـب فـي الإيـرادات والأربـاح والحصـة السـوقية.

لنفترض أن فريق المبيعات يحقِّق إيراداتٍ بقيمة 250 مليون دولار، وأن مندوبي المبيعات أنفسهم يكلِّفون الشركة 50 مليون دولار سنويّاً، مع مراعاة جميع التكاليف (الراتب والعمولات والمكافآت والتأمين الصحي). فضلاً عن ذلك، نفترض إنفاق 20 مليون دولار أخرى على الإشراف والدعم.

وفي محاولة من الشركات لزيادة الإنتاجية، يكون أولُ ردِّ فعلٍ تقليدي هو خفض التكاليف. ربما يمكن للشركة الحصول على مقدار المبيعات نفسه البالغ 250 مليون دولار بدفع تكاليف تبلغ 65 مليون دولار فقط، وذلك بتقليل عدد مندوبي المبيعات وزيادة المناطق التي يغطِّيها كل مندوب؛ وبهذا تكون الشركة قد وفَّرت 5 ملايين دولار، إلا أنها لن تكون قد حققت النمو على الإطلاق. وربما يحدث أسوأ من ذلك؛ إذ تكون الاحتمالات ضئيلةً في إمكانية تخفيض 5 ملايين دولار أخرى العام المقبل.

على النقيض، تبدأ إنتاجية الإيرادات بهذا السؤال: هل يمكن زيادة المبيعات المُربحة؟ فيما يتعلق بفريق المبيعات، على سبيل المثال، هل توجد أي طريقة لتخفيض جزء من المبلغ البالغ 20 مليون دولار التي تُنفق على الدعم واستخدامها بشكلٍ مختلف؟ على سبيل المثال: توفير مساعدين لأفراد فريق المبيعات لتنفيذ الأعمال الورقية، ومن ثَمَّ يتمكَّن أفراد فريق المبيعات من زيادة عدد مكالمات المبيعات؟ أو هل توجد تقنيات للبحث عن العملاء مثل أحدث قوائم المبيعات، أو أفضل قوائم للعملاء المحتملين، وذلك للبحث بشكل أفضل عن العملاء المحتمَلين المناسبين؟

على سبيل المثال، يعمل بوب وايتمان، المدير التنفيذي لشركة فرانكلين كوفي، وفريقه مع العديد من الشركات الرائدة في مجال الأدوية والعقاقير. وأجرى فريق المبيعات التابع للشركة والرائد في هذه الصناعة، في المتوسط، 570 زيارةَ مبيعات للأطباء في العام الواحد، في حين أن شركةً رائدة أخرى، كانت حريصة على نمو إيراداتها، أجرت زياراتٍ تقل عن التي أجرتها شركة فرانكلين كوفي بنسبةٍ تزيد على 20في المئة.

ما السبب في هذا التفاوت؟

حسناً، على الرغم من أن الشركة الثانية كانت تعتقد أنها أعطَتِ الأولويةَ لزيادة عدد الزيارات للأطباء، لم يظهر هذا في الاستبيان الذي شارك فيه فريق المبيعات؛ حيث أفاد أعضاء فريق المبيعات بأن زيارات الأطباء كانت مجرد إجراء من ضمن الإجراءات التي طلبتْ منهم الشركة التركيزَ عليها. وفي الواقع، اعتبر أقل من 15 في المئة من الموظفين أن زيارة الأطباء ذات أولوية شخصية عالية.

لكن حتى عندما كانت الشركة ترغب في زيادة الزيارات، ذكر أعضاء فريق المبيعات أنهم كانوا غارقين في الأعمال الورقية، وكانوا يتحمَّلون مسؤولية تغطية مساحات واسعة جدّاً، ولم يكن لديهم ما يكفي من عروضِ القيمة المتميزة لتقديمها للأطباء. في حين كانت الشركة الأولى الرائدة في مجال الأدوية قادرةً على تقديم كل شيء للأطباء، بدايةً من أحدث النتائج

السريرية للأدوية التي كانوا يبيعونها، وانتهاءً بطرقٍ لزيادة ربحية الطبيب، حيث لم يمتلك فريق مبيعات الشركة الثانية مثل هذه الموارد تحت تصرُّفهم.

بعد الحصول على هذه المعلومات، بدأت شركة الأدوية الثانية في تغيير حجم نطاقات المبيعات، وعزَّزت الدعم المقدَّم لفريق المبيعات، وأوضحت لأعضاء فريق المبيعات أن زيادة عدد الزيارات يقع على رأس أولويات الشركة. وعلى الرغم من أن هذه التغييرات لم تُنفَّذ إلا منذ فترة زمنية قصيرة، فإن التأثيرات أصبحت ملحوظةً بالفعل. ويتزايد عدد زيارات المبيعات كلَّ يوم، وفي حالة الوصول لهذا المستوى في جميع أنحاء الشركة، ستتخطَّى زيادة الإيرادات مليار دولار سنويّاً. والأهم في ذلك ـ من منظور الوضع التنافسي ـ أن هذه التغييرات ستُحسِّن الحصة السوقية لهذه الشركة الرائدة بالفعل في مجال الأدوية والعقاقير.

وبالنظر إلى التعقيد المتزايد لمعظم عمليات البيع بين الشركات، يوجد عاملٌ رئيسٌ آخَر يُعد بالغ الأهمية لإنتاجية وتوليد الإيرادات؛ وهو تشكيل فريق المبيعات. فهل يتعين تقسيمُ عملِ فريق المبيعات حسب المناطق الجغرافية أو حَسَب شرائح العملاء (القطاعات)؟

تعتمد الأولى دائماً على إنتاجية التكلفة، بينما تعتمد الثانية على إنتاجية الإيرادات. ويكون تنظيم العمل حسب شريحة العملاء في الغالب أكثر كلفةً، إلا أن العائد يجعل الأمر يستحق ذلك.

عندما تصبح عروض الشركة أكثر تعقيداً، وتصبح فئات عملائها وفريق مبيعاتها أكثر قوة، يصبح من المهم تقييمُ تنظيمِ عملِ فريق المبيعات حسب شرائح العملاء. على سبيل المثال استخدم لويس غيرستنر هذا المنهج للمساعدة في تغيير خطة العمل في شركة آي بي إم. وبما أن غيرستنر نفسه كان عميلاً لدى شركة آي بي إم عندما كان يتولّى منصبَ الرئيس التنفيذي لشركة أمريكان إكسبريس، كان الرجل على درايةٍ بأن موظف المبيعات لا يمكنه فهم المشكلات والفرص في أكثر من قطاعٍ بشكلٍ فعلي، وبالأخص عندما يَتطلَّب منه الأمرُ وضْعَ حلول لزيادة المبيعات. ويتطلب عملاءُ اليومِ أن يكون مندوب المبيعات على درايةٍ تامة بالقطاع الذي يعمل فيه بدرجةٍ تمكِّنه من تقديم الأفكار الملائمة والمبتكرة؛ وعليه، ينبغي تخصيص كل فرد من أفراد فريق المبيعات لقطاع من القطاعات. وفيما يتعلق بحالة شركة آي بي إم، كان هذا يعني أن غيرستنر أعاد تشكيل فريق المبيعات بشكل فعَّال لخدمة قطاعات بعينها، مثل الخدمات المالية أو الاتصالات السلكية واللاسلكية.

لم يكن تنظيم فريق المبيعات حسب القطاع مقتصراً على شركات قائمة فورتشن لأفضل 100 شركة مثل آي بي إم فحسب؛ فقد نظَّمت شركة إن دي سي هيلث ـ وهي شركة مقرها في مدينة أتلانتا وتعمل في قطاع خدمات المعلومات الصحية ـ فريقَ المبيعات الخاص بها وفقاً لشرائح عملائها الأربع، وهم: الأطباء والصيدليات والمستشفيات وشركات الأدوية. وسنرى نتائج ذلك فيما يأتي.

عقلية مختلفة

من الواضح أن تحقيق إنتاجية الإيرادات يتطلب عقليةً مختلفة لإدارة الشركات، عقليةً تختلف بشكل كبير عن العقلية التي تهتم بإنتاجية التكلفة فقط. في هذه الحالة، الأمر لا يتعلق بالمبالغ التي تنفقها بقدر الأمور التي تُنفَق عليها هذه المبالغُ والإيرادات التي تنشأ عن عمليات الصرف. وكما كانت الشركات تعمل قبل ذلك لجعل الجميع يركزون على خفض التكاليف، تحتاج الشركات الآن أن تجعل الجميع يَصبُّون تركيزهم نحو إنتاجية الإيرادات.

عندما تبدأ الإيرادات في الانخفاض، توجد طريقة تفكير واحدة راسخة تجعلنا نقول: «نحن بحاجةٍ إلى مواجهة الحقائق». ويصبح التفكير: دون النظر ثانيةً إلى إجمالي المبيعات أو الإيرادات، يجب أن نكتفي بما لدينا وربما أقل. ويميل الجميع إلى تخفيض التكاليف، وغالباً ما تُخفّض التكاليف على حساب أهم الأقسام؛ الأشخاص الذين لديهم اتصال مباشر مع العملاء والموظفين الذين يستطيعون اكتشافَ احتياجات السوق التي لا تُلبى.

يحتجُّ المديرون الذين يُجرِون عملياتِ خفض التكاليف بهذه الطريقة في كثيرٍ من الأحيان بقولهم: إنهم يحاولون الحفاظ على مستوى عوائد استثمارات الشركة. إلا أنهم في الواقع يفشلون في إيجاد بدائل.

عائد الاستثمار في الشركة ليس أكثر من نسبة ما تجنيه الشركة من إيرادات مطروحاً منه ما تنفقه؛ وعليه تبدو المعادلة على النحو الآتي:

العائد على الاستثمار = الأرباح / الاستثمارات

يحاول أصحاب فكرة خفض التكاليف زيادةَ الناتج بتخفيض المقام في المعادلة، وهو إجمالي الاستثمارات. إلا أنه يمكنهم الحصول على النتيجة ذاتها بإبقاء مستوى الاستثمارات كما هو وزيادة الإيرادات.

هذا التغيير البسيط في التركيز هو ما تدور حوله فكرة إنتاجية الإيرادات.

عندما يتَّبع شخصٌ ما منهجَ إنتاجية التكاليف، يبدأ حينها بالتفكير في تخفيض النفقات لزيادة صافي الدخل، وتكون النتيجة حتميةً ومحددة «سنخفض التكاليف». ستكون النتيجة واضحة عندما تستكمل العملية. تنتهي خطة العمل عند شطب «نسبة ما» في المئة من التكاليف من الميزانية.

وعندما يتَّبع شخصٌ ما منهجَ إنتاجية الإيرادات، فنحن لا نتحدث هنا عن نتائج مضمونة. ويمكن أن يثير هذا المنهجُ قلقَ بعض الأشخاص. فبالتأكيد أثار هذا المنهج قلقَ الأشخاص الذين يعملون لدى جيم عندما علموا خطته الرامية إلى تجديد إدارة المبيعات، وتوظيف بعض موظفي المبيعات من فئة «النجوم».

عندما أخبرنا الجميع أن جيم يجب عليه أن يستبدل معظم فريق المبيعات بالشركة بآخَرين من أصحاب المهارات المتميزة والذين يبلغ راتب الفرد منهم 250 ألف دولار كلَّ عام كما أشرنا سلفاً، كانت واحدة من كبار المديرين مترددة؛ حيث سألت حينها

قائلةً: «كيف يمكن للشركة التأكد من أن جميع هؤلاء الموظفين ذوي المرتبات المرتفعة جدّاً سيكونون منتجين؟»، وكان الجواب واضحاً للغاية، وهو أنه لا توجد أي ضمانات. ومع ذلك، يحصل المديرون على رواتبهم نظيرَ تحديدِ ما يجب فعله. ثم للتأكُّد من إنجاز ما يجب فعله، وفي هذه الحالة، لم يكن العديد من موظفي المبيعات يمتلكون المهارات اللازمة لبيع المنتج الجديد، وتعيَّنَ على الإدارة مواجَهة هذه المشكلة.

خُصِّص جزءٌ كبيرٌ من هذا الفصل لطرح مثالٍ حول قدرة فريق المبيعات في أي شركة على تعزيز إنتاجية الإيرادات، إلا أن فائدة هذه الأداة تمتدُّ إلى كل جزء من أجزاء الشركة. على سبيل المثال: يلعب الأشخاص الذين يديرون أنظمة الإمدادات واللوجستيات في شركةٍ بيع تجزئةٍ دوراً مهمّاً، وهو ضمان عدم نفاد أيٍّ من المنتجات الشائعة والمطلوبة. إذا لم تكن تمتلك السلعة المناسبة عندما يريدها العميل، ولا يمكنك (بالطبع) بيعها له، وتزيد بالتأكيد احتماليةُ عدمِ عودة العميل، فإنك بذلك ستفقد فرص البيع.

يمكن للمديرين المسؤولين عن إطلاق المنتجات التركيزُ على الوقت الذي يمكن فيه تحقيق أقصى حصة سوقية مربحة. على سبيل المثال: فإن نجاح أو فشل الأفلام الرائجة المحطمة للإيرادات والتي تخاطب شريحة واسعة من السوق، يعتمدان بشكل أقل على مدى سرعة إنتاجها وطرحها (وقت الترويج) مقارنةً بمدى نجاحها خلال أول يوم لعرضها في عطلة نهاية أسبوع في دور العرض. وتتطلب إنتاجية الإيرادات أن تخصِّص شركاتُ

إنتاج الأفلام مَبالغَ ضخمة للدعاية والإعلان؛ وذلك لضمان نجاح الفيلم بشكل كبير عند أول طرحٍ له، وتحقيق إيرادات كبيرة خلال الأيام القليلة الأولى التي يُطرَح فيها للجمهور. ويساعد اختيار الوقت الذي يمكن تحقيق فيه أقصى حصة سوقية في توليد أفضلَ الإيرادات والأرباح والتدفق النقدي. وتفرض عليك هذه النظريةُ التفكيرَ في توقيتِ طرحِ الفيلم؛ بحيث يُعرض للجمهور في الوقت الذي يكون فيه أقَلَّ عرضةً للمنافسة.

إلا أن إنتاجية الإيرادات ليست بالضرورة أمراً مثيراً مثل افتتاح أفلام جديدة، مثل فيلمَيْ ترميناتور أو ماتريكس. فقد يكون الأمر بغاية البساطة، على سبيل المثال: يذكر موظف الفندق للضيف بأنه يتوفر لديهم تنظيفٌ جاف لمدة ساعتين. كذلك، يمكن أن تكون إنتاجية الإيرادات أساسيةً مثلما يُطلب من فنيِّ تصليحات الذهابَ إلى منزل أحد العملاء لإلقاء نظرة سريعة، ومعرفة الأجهزة الأخرى التي قد تحتاج إلى صيانةٍ، أو التي يجب استبدالها (والتأكد من أن اختصاصي الإصلاح ينقل هذه المعلومات إلى الإدارة المناسبة).

إنتاجية الإيرادات في غاية الأهمية لأي شركة، إلا أنها تُمثِّل ضرورة مطلقة لتلك الشركات ذات هامش الأرباح المنخفض والتكاليف الثابتة المرتفعة، مثل شركات السيارات. إذا ركَّزتْ شركةٌ مثل جنرال موتورز على خفض التكاليف فحسب دونَ توليد إيرادات إضافية كافية للوصول إلى صافي الأرباح، فستكون النتيجة هي عدم وجودِ مواردَ كافيةٍ لتحديث خط الإنتاج.

ملخص الفصل

تبدأ إنتاجية الإيرادات، مثلها مثل نمو الإيرادات الإجمالي، بمعرفةِ أنَّ عمل الجميع يرتكز على تحقيق المزيد من عمليات البيع. وعلى الرغم من ذلك، يتطلب الأمرُ من الجميع التفكيرَ بطريقة مختلفة. وجرت العادة على أن المديرين يتطلعون إلى خفض التكاليف لزيادة الأرباح، إلا أنه عندما تتحقق إنتاجية الإيرادات، تظل التكاليف كما هي وتزيد الإيرادات بشكل كبير. عندما يزيد مستوى التكاليف بالفعل، يزداد مستوى الإيرادات بشكل أكبر على أساسٍ تناسبيٍّ.

تمثِّل إنتاجية الإيرادات ضرورةً للشركات، ويمكن للجميع المساهمة فيها. وتحتاج قيادة الشركات إلى التأكيد على ضرورة إنتاجية الإيرادات والتحدث عنها يوميّاً، ويجب على رؤساء الأقسام والإدارات متابعتها. ويمكن أن تساعد ميزانيةُ النمو ـ وهو المفهوم الذي سنناقشه لاحقاً ـ كثيراً في هذا الصدد.

6

إعدادُ ميزانيةِ النموِّ

ما يريده الجميع في مجال الأعمال هو نمو الإيرادات المربحة. لكنْ هناك عددٌ قليلٌ من المديرين يتحكمون بشكلٍ واضحٍ فيما ينفقونه لتحقيق النمو. إن أساسَ مفهوم ميزانية النمو يتمثل في معرفةِ النسبةِ المئوية للإيرادات التي تنفقها شركتك اليومَ لبناء عوائدَ قصيرةِ الأجل (هذا العام)، ومتوسطة (من عامين إلى خمسة أعوام)، وطويلة المدى (أكثر من خمسة أعوام). هذه الفكرة الجديدة التي طوَّرتُها أثناء العمل مع عملائي هي طريقةٌ مخصصةٌ لتمويل النمو من خلال توفير الانضباط والممارسة والمتابعة لجعلها حقيقةً على أرض الواقع. إنها أيضاً أداةٌ فعّالةٌ لتخصيص الموارد للموازنة بين المديين القصير والطويل.

وتتكون الشركات من وحدات منعزلة ـ وهي قسم التسويق،

والتصنيع والعمليات، والأبحاث والتطوير، والمبيعات، وغيرها ـ وغالباً لا ترتبط أو تتصل مع بعضها البعض بشكل فعال لتحقيق نمو الإيرادات. وكما أخبرني المدير التنفيذي لشركة خدمات مالية في الآونة الأخيرة، أن كل مدير من مديري خطوط الإنتاج (على سبيل المثال: الأشخاص الذين يصممون ويطورون منتجات مثل صناديق الاستثمار) ومديري قنوات التوزيع (الأشخاص الذين يبيعون صناديقهم الاستثمارية للمستهلكين والمستثمرين المؤسَّسيّين)، يضع خطة للنمو من تلقاء نفسه، على الرغم من حقيقةِ أنهم يحتاجون إلى بعضهم البعض، ويعتمدون على التعاون فيما بينهم لتطوير المنتجات وبيعها؛ ومن ثَمَّ تحقيق النمو لأعمالهم. في حين أن المدير الذي يُعد عروضَ أسهمٍ جديدةً يحتاج إلى الشخص الذي يدير قناة توزيع التجزئة لبيع المنتجات الجديدة للعملاء؛ حيث يسلك كلاهما طريقه الخاص عندما يحين الوقت لمحاولة نمو الإيرادات. ولكن في بعض الأحيان وعلى سبيل المصادفة، تتشابك أجزاء من الخطط المختلفة، ولكنهم لا يفعلون ذلك في كثير من الأحيان.

تُعَد ميزانية النمو وسيلةً للتغلب على هذه العقبة؛ حيث تربط ميزانيةُ النمو هذه الوحدات المنعزلة، وتحثُّ المديرين على التعاون فيما بينهم. كما أن وضع ميزانيةٍ للنمو يُجبِر المديرين على مناقشةِ أولويات أقسامهم الفردية والموارد المخصصة على مستوى المؤسسة لنمو الإيرادات؛ ومن ثم عمل موازنات لتحديد الأولويات المشتركة ومزيج من الموارد لتحقيق نمو أفضل

للإيـرادات. إنهـا طريقـة مختلفـة ـ وأكثـر فاعليـةً ـ لتحديـد كيفيـة تمويـل الشـركة للنمـو الـذي تحتـاج إليـه.

تُطبـق معظـم الشـركات عمليـةً منضبطـةً لوضـع الميزانيـات، وهـذه العمليـة تتطلـب التزامـاً فيمـا يتعلـق بالإيـرادات والتكاليـف والأربـاح والتدفـق النقـديِّ. إن أكثـر بنـود الميزانيـة شـيوعاً فيمـا يتعلـق بالنمـو هـو البحـث والتطويـر، وكمـا هـو الحـال فـي 95 فـي المئـة تقريبـاً مـن بنـود الميزانيـة، فإنـه يُعتبَـر بنـداً للتكلفـة. غيـر أن النمـو يتطلـب تكبُّـدَ مـا هـو أكثـر مـن الإنفـاق على عمليتَـيِ البحـث والتطويـر فقـط. وكثيـراً مـا تتناثـر المـوارد المخصصـة للنمـو فـي جميـع بنـود الميزانيـة. والأسـوأ فـي ذلـك، أنهـا غيـر مرتبطـة بإنتـاج الإيـرادات فـي أيِّ وقـتٍ زمنـيٍّ مُحـددٍ.

لنفتـرض أن شـركة برمجيـات تريـد اسـتثمار أمـوال كثيـرة فـي دراسـة حـول كيفيـة تغييـر السـوق، أو تخصيـص مـوارد لتجديـد قـوى المبيعـات؛ بحيـث تمتلـك القـدرة علـى بيـع الحلـول بـدلاً مـن نقـل أجـزاء فرديـة مـن البرامـج، أو لنفتـرض أن شـركة منتجـات اسـتهلاكية ترغـب فـي الاسـتثمار فـي نظـامٍ لوجسـتيٍّ جديـدٍ وبنيـةِ تكنولوجيـا المعلومـات؛ لمتابعـة آلافَ وحـدات التخزيـن الفرديـة لتحسـين دوران مخـزون العمـلاء والتدفقـات النقديـة ذات الصلـة. وتعـد مثـل هـذه العمليـات اسـتثمارات رئيسـة للنمـو علـى المدييـن المتوسـط والبعيـد، ولكـن المـوارد الماليـة اللازمـة لإنجازهـا مبعثـرة ومضمنـة علـى نحـو منفصـل فـي ميزانيـات الإدارات فـي جميـع أنحـاء الشـركة. وبدمجهـا معـاً فـي ميزانيـة نمـو، يمكـن للشـركة أن تضـع التزامـاً منظمـاً ومركَّـزاً علـى إنفـاق المـوارد اللازمـة لتنميـة الأعمـال. وتُعَـد ميزانيـات النمـو

طريقةً سهلة لمتابعة استثمار مؤسستك في المستقبل. وفي النهاية، فإنك تنفق الأموال من ميزانية النمو على المشاريع المصممة لنمو الإيرادات المستقبلية عن طريق منتجات أو خدمات جديدة.

إن ميزانية النمو خطة لا تحدِّد فقط منهج المؤسسة لتحقيق النمو، ولكنها أيضاً تقترح كيفية تمويل ذلك. فيجب أن تكون ميزانية النمو واضحة لجميع العاملين في المؤسسة؛ حتى يعلم كلُّ موظف أن هناك التزاماً جادّاً مستمرّاً بإيجاد إيرادات إضافية.

سوف يغطي هذا الالتزام على جميع الأمور التي قد يقولها القائد حول ما سيجذب طاقته واهتمامه وما لا يجذبهما. إنه يخبر الجميع في المؤسسة ما يعتقد أنه مهم (وضمناً، ما يعتقد أنه ليس مهمّاً)؛ حيث توضح ميزانية النمو كيف سيُموِّل القائد تلك المشاريع والأفكار التي تهدف إلى زيادة الإيرادات.

فيجب تدقيق ميزانية النمو من حيث الجودة والتنفيذ، ويجب مراجعتها بدرجة مراجعة التكاليف نفسها. وعند إنفاق مليون دولار على تحديث قوى المبيعات، فأنت بحاجةٍ إلى قياسِ ما إذا كانت تلك النفقات تزيد من الإيرادات وهوامش الأرباح بطريقةٍ مخطَّطة ومنضبطة أم لا.

ميزانية النمو ولحظة إدراك الحقيقة

أدرك راندي جونز، رئيس قسمٍ رأسُ ماله 5 مليارات دولار يتبع إحدى الشركات في قائمة فورتشن لأفضل 100 شركة، فوائد ميزانية النمو مؤخراً خلال اجتماع مراجعة ميزانية منتصف

العـام. وعندمـا انتقـل مسـار الاجتمـاع إلـى مناقشـة النمـو وخطـط زيـادة الإيـرادات، سـأل جونـز مرؤوسـيه التسـعة عـن اعتقـاد كلٍّ منهـم بشـأن المبلـغ الـذي سـينفقه القسـم فـي السـنة الماليـة الحاليـة، بصـرف النظـر عمـا إذا كان النمـو سـيحدث علـى المـدى القصيـر أو المتوسـط أو الطويـل. وتراوحـت الإجابـات بيـن 30 و100 مليـون دولار، مـع إقـرار الجميـع بـأن إجاباتهـم مجـرد تخمينـات.

صُـدِم جونـز مـن الإجابـات؛ حيـث كان الرقـم الحقيقـي 200 مليـون دولار. وأدرك أن أحـد الأسـباب التـي تجعـل القسـم يواجـه صعوبـاتٍ فـي النمـو، علـى الرغـم مـن حجـم الأمـوال التـي يُنفقهـا، هـو الافتقـار إلـى عمليـةٍ تحدِّيـد واضحـة للمـوارد المخصصـة للنمـو وترتيـب أولوياتهـا. فـي الواقـع، كان العديـد مـن الأشـخاص فـي الاجتمـاع يشـتكون مـن أن القسـم لـم يسـتثمر بشـكلٍ كافٍ فـي مشـاريع النمـو.

كان السـيد جونـز يمكنـه أن يـرى بوضـوح أن جميـع المـوارد المخصصـة للنمـو كانـت مبعثـرةً عبـر وظائـف مركـز التكلفـة المختلفـة وإدارات القسـم. ولـم تجعـل الميزانيـة التقليديـة هـذا الرقـم شـفافاً، كمـا أنهـا لـم تكشـف عـن الصلـة بيـن التكاليـف المتكبَّـدة والإيـرادات المتوقَّعـة علـى أسـاس المـدى القصيـر أو الطويـل. وأعلـن السـيد جونـز عـن اسـتراحةٍ مفاجئـة لمـدة سـاعة واحـدة، راجـع فيهـا بمعاونـة المديـر المالـي للقسـم جميـع الأرقـام المتعلقـة بالنمـو، والتـي كانـت جـزءاً مـن الميزانيـة. وعندمـا اسـتُؤنِف الاجتمـاع مـن جديـد، أوضَـحَ السـيد جونـز علـى وجـه التحديـد كيـف أنفَـقَ القسـم 200 مليـون دولار علـى النمـو:

- أبحاث التقنيات الأساسية للنمو طويل الأجل، الموزعة على مختلف الإدارات: 50 مليون دولار.
- تحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات لإنشاء أنظمة لوجستية، ومستودعات بيانات تركز بشكلٍ أفضل على العميل: 60 مليون دولار.
- تطوير المنتج وتوسعات الإنتاج: 70 مليون دولار.
- تدريب فريق المبيعات والتطوير على بيع الحلول: 10 ملايين دولار.
- إنشاء وحدة جديدة لتقسيم العملاء وأبحاث المستهلكين: 10 ملايين دولار.

توصَّلَ جونز وفريقه إلى استنتاجٍ مُفادُه أن هناك مواردَ كافيةً للنمو، لكنهم لم يحصلوا على النمو الذي يحتاجون إليه بسبب نقص التركيز، ووجود الكثير من المشاريع، وانخفاض جودة التنفيذ. وقد أدركوا أنهم اضطروا إلى إعداد ميزانية للنمو، بحيث تكون مميزة ومنفصلة عن الميزانية التقليدية، وأن هذه الميزانية يجب أن تخضع لإجراءات تدقيق ومراجعة فعالة ومنظمة بدرجة مراجعة جانب التكلفة في الميزانية نفسها؛ ومن ثَمَّ سيكون تمويل القسم للنمو واضحاً بالنسبة للموظفين والمدير التنفيذي والمدير المالي في الشركة ووول ستريت.

يساعد النهج الواضح لميزانية النمو لتخطيط وتمويل نمو الإيرادات على تنبيه كلِّ موظفٍ إلى ما يجب فعله لبناء الأعمال.

وتبدأ عمليةُ تحويل ميزانية النمو إلى خطةِ عملٍ حقيقيةٍ بالخطوات الآتية:

• إنشاء قائمة بمصادر نمو الإيرادات وتصنيفها على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل. فعلى سبيل المثال: لنفترض أن شركة لوريال تحاول تحقيق زيادة في الإيرادات هذا العام، وعلى أساس طويل الأجل، وذلك من خلال الحصول على حصة في السوق من ماركة مستحضراتِ التجميل «كفر غيرل» التابعة لشركة بروكتر آند غامبل. فيمكن أن تخصص شركة لوريال 50 مليون دولار إضافية سنويّاً في ميزانية النمو للإعلانات وتطوير المنتجات. وقد يتمثل مصدر الدخل متوسط الأجل لنمو الإيرادات لشركة لوريال في ترتيباتٍ لمدة ثلاث سنوات مع وول مارت للحصول على مساحة عرض إضافية، من خلال تقديم منتجات فريدة لحملة وول مارت للحصول على حصة في السوق في مجتمع ذوي الأصول الإسبانية. وقد تعمل كلٌّ من شركة لوريال وشركة وول مارت بشكل مشترك على تصميم الحزمة وخصائص المنتجات وتخصيص الأموال اللازمة في ميزانية النمو. ومن الممكن أن يكون هناك مصدرٌ طويلُ المدى لنمو إيرادات شركة لوريال بالتعاون مع شركةِ أدويةٍ لتطويرِ مكونٍ فريد للعناية بالبشرة، وهو الأمر الذي سيتطلب موافقةَ إدارةِ الغذاء والدواء. وإذا نجح هذا المنتج الجديد فسيمكنه إحداثُ ثورة في سوق العناية بالبشرة، ويكون مصدراً بعيد المدى

للإيـرادات المسـتدامة، علـى غـرار نجـاح كولغيـت مـع توتـال فـي سـوق معجـون الأسـنان.

- يُرتَّـب كل مصـدر مـن مصـادر نمـو الإيـرادات ومـا يتطلبـه الأمـر لتحقيـق ذلـك حسـب الأولويـة، مـع تطويـره إلـى مشـاريع منفصلـة.
- يكـون الإفصـاح عـن التكاليـف المرتبطـة بـكل مشـروعٍ علـى أسـاسٍ ربـعِ سـنويٍّ. وإذا بلغـت التكلفـة الإجماليـة لمشـروع العنايـة بالبشـرة طويـل الأجـل فـي شـركة لوريـال 10 ملاييـن دولار، فـإن ميزانيـة النمـو ستحدد المبلـغ الـذي ستنفقه كلٌّ مـن مراكـز التكلفـة ووظائـف الأعمـال المختلفـة، مثـل الإنفـاق علـى البحـث وتطويـر المنتجـات والتجـارب وموافقـة إدارة الغـذاء والـدواء والتسـويق والدعايـة والإعـلان وفريـق المبيعـات.
- تحديـد الأشـخاص الذيـن سـيعيَّنون فـي الأجـزاء الرئيسـة لمشـاريع النمـو، وتعييـن مسـؤولياتهم، وعـدد المـرات التـي ستُراجَع فيهـا مسـؤولياتهم.

ماذا قد يحدث إذا لم تكن لديك ميزانيةٌ للنمو؟

لقـد تحدَّثْنـا عـن: كيـف يمكـن أن تسـاعد ميزانيـة النمـو فـي تنسـيق جهـود الشـركة لزيـادة المبيعـات. ويمكـن أن تكـون ميزانيـة النمـو أيضـاً أداة رائعـة فـي تحديـد أوجـه القصـور فـي خطـط نمـو الشـركة؛ ففـي الواقـع، تظهـر الأسـس الضعيفـة للجهـود فائقـة الطمـوح لزيـادة العائـدات عندمـا تفتقـر الشـركة إلـى ميزانيـة النمـو. علـى سـبيل المثـال: أعلَـنَ مؤخـراً

المدير التنفيذي لشركةٍ رأسُ مالها 12 مليار دولار أن شركته ستُضاعف المبيعات في غضون خمس سنوات، وقال لمجلس الإدارة: إن نصف النمو سيُنتَج داخليّاً، وسيأتي الباقي من الاستحواذات.

وسُئِل عن نوع ميزانية النمو التي ستنظم هذا النوع من التوسع السريع؛ لكنه لم يفكر في تمويل النمو بهذه الشروط؛ لذلك عيَّن فريقه للعمل على حصر جميع أوجه إنفاق الشركة المصممة لزيادة الإيرادات ـ الإنفاق على أشياء مثل تطوير المنتجات، وتدريب فريق المبيعات، وأبحاث السوق، وما إلى ذلك ـ فوجد أن الرقم كان أقلَّ من 1 في المئة من الإيرادات الحالية (ولم يكن مفاجئاً أنه اكتشف أيضاً أن الإنفاق من أجل النمو قد تَجزَّأ ولم تتحدَّد أولوياته بشكل مناسب).

واستناداً إلى معرفته بما قد يتطلبه النجاح في صناعته، أصبح من الواضح بالنسبة إليه أن نسبة 1 في المئة غير كافية لنمو الشركة بشكل كبير. ففي البداية، نبَّهَتْه عملية إعداد ميزانية النمو إلى حقيقةِ أنه سيُضطَر إلى إنفاق المزيد إذا كان لديه أي أمل في تحقيق هذه الإيرادات في غضون ستين شهراً.

ولا توجد قاعدة ملزمة وصارمة بشأن ما تحتاج الشركة إلى إنفاقه لزيادة النمو؛ وسيختلف الأمر من صناعةٍ إلى أخرى؛ فعلى سبيل المثال: في بعض المجالات، مثل المواد الصيدلانية، الرقمُ مرتفعٌ للغاية (تنفق شركات الأدوية ما بين 12 و15 في المئة على البحث والتطوير فقط)، بينما تكون النسبة في مجالات أخرى (التصنيع الأساسي) منخفضة للغاية.

ولكن على الرغم من اختلاف كل صناعة، وكل شركة في هذه الصناعات، فإن جميعها بحاجةٍ إلى ميزانية للنمو وإجراء مراجعات دورية تبحث عن إجابات للأسئلة الآتية:

- ما مدى واقعية المطابقة بين الإيرادات والتكاليف اللازمة لتحقيقها؟ وما التكاليف التي تجب زيادتها أو تخفيضها؟
- هل يُعيَّن الأشخاص المناسبون أثناء مراحل المشروع المختلفة؟
- ما نوعية التنفيذ؟ وما الذي يجب فعله (إنْ وُجِد) لأغراض التحسين؟
- هل يجب طرح أيٌّ افتراضات تتعلق بالمشروع، مثل ظروف السوق، إعادةَ النظر في الميزانية؟
- هل ترتبط المزايا بتحقيق أهداف النمو؟

إن ميزانية النمو ضرورة لا تقتصر على مستوى الشركة والأقسام التابعة الكبيرة فحسب، بل تشمل كلَّ جزءٍ- من أجزاء الشركة- يمكن أن يلعب دوراً في نمو الإيرادات. ويحتاج كل مديرِ وحدةِ أعمالٍ إلى ميزانية نمو موجَّهة إلى مشاريعَ محددة ستكون أساساً للنمو المستقبلي. والآن دعونا نلقي الضوء على قسمٍ تابعٍ إلى شركةٍ تعمل في مجال نشر الكتب بمبيعاتٍ قدْرُها 50 مليون دولار، وأرباحٍ صافية قدْرُها 5 ملايين دولار. وتنشر هذه الشركة الكتب في فئات عدة: أعمال واقعية غير روائية تجتذب الاهتمام العام مثل السِّيَر الذاتية والتاريخ والأعمال والجهود الذاتية. وتعد قنوات التوزيع

الخاصة بها في الأساس مكتبات بيع الكتب «التقليدية»، فضلاً عن بائعي الكتب على شبكة الإنترنت، مثل أمازون وبارنز آند نوبل؛ حيث تجلب الشركة الكتب الجديدة إليها من خلال ما يسمى «المحرر الجاذب»، الذي يستخدم اتصالاته مع وكلاء أدبيين وخبراء في مجالاتهم الخاصة لاجتذاب مؤلفين جُدد. ويمكن أن تبدو ميزانية النمو لمديرِ وحدةِ الأعمال (الناشر) مماثلة لما يأتي:

- توفير تمويل لتوظيف محررين إضافيين للحصول على كتب في «أحدث» الفئات الجديدة الناشئة والرائجة.
- تزويد المحررين بتمويل كافٍ للسفر حول العالم للالتقاء بأفضل الأشخاص في مجالاتهم والتحدث معهم مباشَرةً.
- توفير تمويل لتجرِبة تنسيقات الكتب غير المألوفة والنشر الإلكتروني، في محاولة لتغيير شكل المنافسة والتقدم على الآخرين.
- اختبار قنواتِ توزيعٍ جديدة للوصول إلى العملاء.
- بالنسبة إلى سوق كتب الأعمال، تُدرَس إمكانية البيع المباشر؛ لأغراض التدريب المؤسسيّ الداخليّ في الشركات والبرامج التعليمية.

مصادر التمويل

إضافة إلى تحسينات الإنتاجية، هناك أربعة مصادر لتمويل ميزانية النمو.

- **المصدرُ الأول**: المواردُ المستقطعة من خطوط الإنتاج الراكدة

أو المتقلِّصة، إضافة إلى المدخرات المُستخدَمة في تمويل النمو. على سبيل المثال، كان نمو الإيرادات في مقدمة أولويات شركة يونيليفر، الشركة العالمية لتصنيع وتسويق المنتجات مثل صابون دوف وشاي ليبتون. عندما ألقَتِ الإدارة العليا نظرةً جادة على ما تملكه من 1600 علامة تجارية استهلاكية مختلفة، وجدت أن لديها 400 علامة تجارية تحقق نجاحات باهرة، تُمثِّل إلى حد كبير معظمَ شركات البضائع المعبأة. وهذه العلامات التجارية التي تبلغ 400 علامة تجارية كانت لها حصة كبيرة في السوق، وهوامش ربحية ثابتة، وإمكانيات نمو أفضل. أما الـ 1200 علامة تجارية الأخرى، فكانت تحقق نمواً منخفضاً في الأساس، وتستخدِم مقداراً غير متناسب من الموارد، وتُجري شركة يونيليفر عمليات بيع لهذه العلامات التجارية أو إيقافها واستخدام مئات الملايين من المدخرات لتمويل نمو العلامات التجارية المُختارة التي بلغت 400 علامة تجارية.

- **المصدر الثاني**: الموارد المأخوذة من الأقسام التي لا تنمو أو تخسر حصتها السوقية بالفعل، ومن المتوقع أن تستمر في ذلك.
- **المصدر الثالث**: إعادة تخصيص الأموال التي خُصِّصَت بالفعل ضمن الميزانية التقليدية، مثل الأبحاث والتطوير.
- **المصدر الرابع**: اتخاذ قرار شجاع بتوفير التمويل، يُصدِره مديرٌ تنفيذيٌّ لزيادة المبلغ الذي يرغب في إنفاقه من أجل

محاولـة الحصـول علـى عوائـد إضافيـة، حتـى لـو كان ذلـك يؤثـر فـي التزامـات الأداء المالـي قصيـر الأجـل؛ حيـث يتطلَّـب الأمـر وجـودَ مديـر تنفيـذي شـجاع يُضحِّـي بالأربـاح قصيـرة الأجـل ـ ولا سـيما عندمـا يكـون مـن المرجـح أن يـؤدي ذلـك إلـى إحبـاط فـي بورصـة وول سـتريت ـ وذلـك لتحقيـق النمـو للشـركة علـى المـدى الطويـل.

وإذا تحدثنـا عـن الأداء المالـي قصيـر الأجـل، ومـاذا يحـدث لميزانيـة النمـو عندمـا تواجـه الأعمـال خطـر عـدم الوفـاء بالالتزامـات المتعلقـة بالإيـرادات والأربـاح؟ فمـن أهـم الاعتراضـات التـي تُطـرَح عنـد التطـرق لأهميـة ميزانيـة النمـو: «لـن يسـمح لنـا المديـر المالـي أبـداً بفعـل مـا نريـده. إنـه يتحـدث دائمـاً عـن تخفيـض التكاليـف، وليـس تخصيـص الأمـوال للنمـو».

فـي الواقـع، تواجـه ميزانيـة النمـو خطرَيْـن مترابطيـن فـي كلِّ شـركة: طلبـات المديـر المالـي فـي بعـض الأحيـان بإجـراء تخفيضـات شـاملة، والتراخـي فـي التنفيـذ أو العصيـان التـام عنـد مديـري وحـدات الأعمـال تحسُّـباً لهـذه التخفيضـات. ويحـدث الرفـض الكامـل فـي العديـد مـن الشـركات؛ لأن انعـدام الثقـة فـي عمليـة وضـع الميزانيـة يكـون مرتفعـاً للغايـة. وفـي إحـدى الحـالات، أخبـرَتْ رئيسـة القسـم مديرهـا التنفيـذي الجديـد أنهـا قـد تتمكـن مـن البحـث عـن 10 ملاييـن دولار لتمويـل نمـوٍّ قسـمها الـذي تبلـغ ميزانيتـه 3 مليـارات دولار، ولكـنْ لمـاذا تهتـم؟ فبمجـرد تأميـن التمويـل، سيسـتخدمه المديـر المالـي القـوي فـي الاتجـاه الـذي يريـده.

بالطبع، معظم المديرين الماليين يركزون على إدارة التكاليف وإدارة النقدية ووضع الميزانيات الرأسمالية. فهم يحتاجون إلى منظور أوسع، ويمكنهم في الواقع أن يلعبوا دوراً رئيساً في زيادة الإيرادات من خلال ممارسة القيادة لضمان كفاية تمويل ميزانية النمو. وعندما يتعين إجراء تخفيضات - كما هو الحال دائماً - يمكن للمدير المالي أن يعمل على نحوٍ خلَّاق مع رئيس الشركة لئلا تطبَّق التخفيضات على جميع مشاريع النمو. وينبغي الاحتفاظ ببعض المشاريع في وضع جيد، واستبعاد بعضها، وتمويل البعض الآخَر عن طريق وسائل مبتكرة مثل تكوين تحالفات مع شركات أخرى. وأخيراً، ميزانيةُ النمو أداةٌ لا غنى عنها في سعي الشركة لتحقيق نمو الإيرادات؛ حيث إنها تقدِّم للجميع نظرةً سريعة على مقدارِ ما تنفقه الشركة لتحقيق النمو، وهو ما يجعل من السهل على الشركة دعم الأفكار المبتكَرة المصمَّمة لإنتاج أفكارِ جديدة للنموِّ، مثل «عمليات التسويق التحضيرية»، وهو موضوع سنتطرَّق إلى مناقشته لاحقاً.

7

تحديد الفرص المتاحة لتحقيق نمو الإيرادات المُربح عن طريق عمليات التسويق التحضيرية

تُعتبر عمليات التسويق التحضيرية أو في مرحلةِ ما قبل الإنتاج الأساس في نمو الإيرادات. وتعني أنها القدرة على إنشاء أو تحديد الاحتياجات الخاصة لقطاعات محددة من العملاء وإرضائهم بهدف تحقيق الأرباح وليس مجرد التنافس. ولا تساعد عمليات التسويق التحضيرية على تحقيق نمو الإيرادات المربح فحسب، بل تمثل أيضاً عاملاً تفاضلياً وتنافسياً يخلق قيمةً مضافة على المدى الطويل لكلٍّ من العميل والشركة.

لا يركّز معظم قادة الأعمال على عمليات التسويق التحضيرية على نحوٍ منتظم أو مستمر، كما أنهم لا يعطونه الأهميةَ المناسبة والجودة المطلوبة من الموارد. فعادةً عندما يفكر قادة الأعمال في التسويق، يتعلق الأمر بالتسويق التقليدي، أو التسويق في مرحلةِ ما

بعد الإنتاج، الذي يتمثل في التركيز على بناء العلامة التجارية، والإعلان عن المنتج وترويجه، وتسليم المنتج في الوقت المناسب، وتوفير خدمةِ ما بعد البيع والتواصُل مع العملاء. ونلاحظ هنا مدى أهمية جميع الأنشطة التسويقية التقليدية التي تنفذ في مرحلة ما بعد الإنتاج، ولكنها في الوقت نفسه تعتمد على جودة عمليات التسويق التحضيرية؛ حيث يُحدَّد، وبدقة، في تلك المرحلة قطاعُ العملاء المستهدَف والمنتجات والخدمات التي يمكن إنشاؤها؛ لتلبية احتياجاتهم الخاصة. فبمجرد تحديد قطاع العملاء الذين ترغب في بيع خدماتك لهم، وتحديد ما ترغب في بيعه لهم - وهو ليس بالأمر السهل كما يبدو - حينها، يمكنك البدء في وضع برنامج التسويق لمرحلةِ ما بعد الإنتاج، التي تنطوي على الترويج للمنتج، وبناء العلامة التجارية، والتواصل مع العملاء المستهدفين وتحفيزهم على الشراء؛ لذا فإن برنامج التسويق التقليدي في مرحلةِ ما بعد الإنتاج ينتج عنه زيادة الطلب.

إن جيف إيمليت المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، وإيه جي لافلي المدير التنفيذي لشركة بروكتر آند غامبل، وروبن مارك في كولغيت-بالموليف، وديك هارينغتون في مؤسسة طومسون، وأندريا جونغ في أفون، يعتبرون أمثلة لأشخاصٍ اهتموا بعمليات التسويق التحضيرية فيما يتعلق بإدارة مؤسساتهم.

على سبيل المثال: كان هناك تحوُّل ملحوظ في شركة جنرال إلكتريك منذ وقت رئاسة جاك ويلش؛ حيث كان التركيز الرئيس على تحسين الإنتاجية من خلال برامج مثل معايير سيجما الستة

«Six Sigma» وبرامج التحول الرقمي «الرقمنة». وفي الوقت الذي احتفظ فيه رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي جيف إيمليت بهذا التركيز وعمل على زيادته، جعل الأولوية لنمو الشركة العضوية واندماجها مع الشركات الصغرى؛ حيث أدخَلَ بشكلٍ واضحٍ مهارات وأنشطة التسويق التحضيرية في كل أعمال الشركة. فلدى جيف إيمليت برامج مصممة لمساعدة عملاء جنرال إلكتريك على اكتشاف فرصٍ جديدة، فنموُّ العملاء ينعكس على نمو الشركة. وينطوي هذا التوجه على التركيز على العميل وفق شعار «من العميل، ولأجل العميل»، المقصود به المشروعات المرتكزة على بيئة العميل ومتطلباته، وهو ليس مجرد شعار آخَر لانتزاع المزيد من المبيعات من العملاء، ولكنه إعادةُ توجيهٍ كاملة لكيفيةِ تواصُلِ كلٍّ من قسم المبيعات والقسم التقني لشركة جنرال إلكتريك مع العملاء لمساعدتهم على النمو والازدهار؛ وهو ما يتطلب من الفريق التقني وفريق المبيعات في الشركة الربط بين الجانب الاجتماعي وعمليات صنع القرار بشأن عملائها.

تعد شركة جنرال إلكتريك للبلاستيك، على سبيل المثال، لاعباً رئيساً في إحدى الصناعات التي تشهد تغيرات هيكلية مهمة؛ حيث كانت المنافسة في أوجها في صناعة البلاستيك، ولا سيما المنافسة التي تعتمد على انخفاض سعر التكلفة في دولةٍ مثل الصين؛ حيث كانت هناك قدرات زائدة وفائض في هذه الصناعة (عددٌ كبير من المنتجين في مقابل عددٍ قليل جدّاً من العملاء)، وانخفاضٌ للأسعار بشكل كبير. تمتلك شركة جنرال

إلكتريك للبلاستيك عمقاً تكنولوجيّاً لا مثيلَ له وقاعدةً من المهارات لاستخدام تطبيقات التكنولوجيا بشكل خاص لتلبية الاحتياجات الخاصة بكل عميل. ولكن لتنمو هذه التكنولوجيا وتتطور وتتفوق على منتجات المنافسين الأقل سعراً، يجب إثبات أن هذه التطبيقات التكنولوجية تضيف القيمةً من حيث قدرة العميل على زيادة حصته السوقية وتحسين تدفق الإيرادات وهامش الربح والتدفق النقدي. وفي مثالٍ كصناعة السيارات، يمكن لشركة جنرال إلكتريك للبلاستيك أن تُثبِت لجهة مصنعة مثل شركة فورد مدى كفاءة تطبيقات التكنولوجيا التي توفرها لتقليلِ وزنِ السيارة، أو تحسينِ استهلاك الوقود، أو خفضِ التكلفة، أو توفير قيمةٍ أعلى للعملاء بأسعار في متناول الجميع مقارَنةً بمنافسيها.

أسهمت شركة جنرال إلكتريك للبلاستيك في تغيير خريطة الصناعات التي يعمل فيها عملاؤهم، حيث تستحق جني ثمار مساعدتها للعملاء لتمييز منتجاتهم عن المنافسين. وسنطبق في القريب العاجل المزيد من دراسات السوق، ولكنَّ جنرال إلكتريك للبلاستيك تُثبت أن اتباعَ نموذجٍ جديد لتخطيط ودراسة السوق وتصنيف احتياجات العملاء يُعَد عاملاً مهمّاً في برنامج عمليات التسويق التحضيرية لتحقيق نمو الإيرادات. ومن العوامل المهمة أيضاً بناء هيكل للتسعير؛ بحيث يعكس ويساعد على تموضع المنتج من حيث الخصائص المحددة التي يفضِّلها العميل مقارنة بالمنتجات المنافسة.

أصبح كلٌّ من نموذج معايير سيجما الستة «Six Sigma» وشعار «من العميل، ولأجل العميل» جزءاً من فلسفة الإدارة التي تتبعها شركة جنرال إلكتريك. ويركز التقييم الإستراتيجي والتشغيلي والفردي لكلِّ قسم على حدة داخلَ الشركة على ربط التسويق بالأنظمة التكنولوجية لخلقِ مصادرَ جديدةٍ لنمو الإيرادات، وضمان توافر مزيج المهارات المناسبة في التسويق والتكنولوجيا والمبيعات؛ وذلك لتفعيل شعار «من العميل، ولأجل العميل» وجعله جزءاً من طريقة عمل كل قسم داخل الشركة.

تخطيط السوق

يُعتبر تخطيط السوق أداةً مهمة من أدوات عمليات التسويق التحضيرية، فهو يوفر رؤيةً شاملة للسوق بقطاعاتها المختلفة، وهو طريقة فعالة لمقارنةِ قطاعٍ من السوق بقطاع آخَر، ويساعد على رؤية العلاقات المحتملة بينهما. كذلك يمكن أن يُبين تخطيط السوق وضْعَ المنافسين الرؤساء لكل شريحة من العملاء.

أحد الأمثلة الحديثة على التخطيط الفعال للسوق أجرته مؤسسة طومسون، التي تعمل مزوِّداً رئيساً للمعلومات للشركات والعملاء المهنيين؛ حيث بدأ المدير التنفيذي لشركة طومسون، ديك هارينغتون، باستخدام التقييم الإستراتيجي لكل وحدة من وحدات النشاط لتكون أساساً لعملية التغيير من أجل تحقيق نمو الإيرادات المربح.

مخطط اختبار السوق

وقبل إجراء أي مناقشة لإستراتيجية وحدة العمل أو نموذج العمل، طلب هارينغتون أولاً من كلِّ مديرِ وحدةِ تشغيلٍ أن يَصِف دونَ تكلُّف طبيعةَ العملاء واحتياجاتهم. فإنَّ فهْمَ طبيعة العملاء واحتياجاتهم يُعَد الأساس لاتخاذ القرارات بشأن ما تتطلبه الأعمال.

يوفر قسم برومترك للاختبارات التابع لمؤسسة طومسون خدمات الاختبارات والتقييمات المستندة إلى الأنظمة التكنولوجية بوصفه أحد مزوِّدي حلول التقييمات والاختبارات الإلكترونية. فاستخدم مايك برانيك، الرئيس والمدير التنفيذي لبرومترك، في سعيه لتنمية نشاط الشركة، تخطيط وتحليل السوق لمنحه نظرةً عامة على سوق الاختبارات الإلكترونية، عن طريق طرح التساؤلات الآتية: ما طبيعة العملاء الراغبين في الحصول على منتجات وخدمات برومترك؟ وما طبيعة احتياجاتهم؟ ولماذا يفضِّلون خدمات برومترك على خدمات المنافسين؟ ولا يعني تخطيط أو دراسة السوق أن تركز الشركة على جميع القطاعات، ولكنه يمنحها وسيلةً سهلة نسبيّاً لتحديدِ ما إذا كانت ترغب في الانتقال إلى قطاعات أخرى أم لا.

أدَّى تخطيط برومترك للسوق إلى تجزئة الأنشطة القائمة على الاختبارات الإلكترونية إلى خمسة قطاعات رئيسة للعملاء، وهي: اختبارات تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال:

الأشخاص المعتمدون المصرَّح لهم باستخدام منتجات الشركات مثل مايكروسوفت وأوراكل للحصول على وظيفةٍ أو الاستمرار في وظائفهم الحالية)؛ والاختبارات الحكومية (شهادة رخصة القيادة في المملكة المتحدة وإيرلندا)؛ والاختبارات الأكاديمية (مثل اختبارات القدرات الدراسية «SAT» واختبار إدارة القبول في الدراسات العليا «GMAT» واختبار القبول لكليات القانون «LSAT» لخدمات الاختبارات التعليمية)؛ والاختبارات المهنية (شهادة الترخيص في مجالات مثل الإدارة المالية والرعاية الصحية)؛ والاختبارات المؤسسية (اختبار ما قبل التوظيف لاختيار الموظفين).

يأتي جزء كبير من عائدات برومترك حاليّاً من أسواق تكنولوجيا المعلومات والأسواق الأكاديمية والمهنية والحكومية. ويُلاحظ مؤخراً تراجع سوق تكنولوجيا المعلومات، مع استقرار السوق الأكاديمية، إلى جانب ظهور فرصٍ كبيرة للنمو في المستقبل في قطاعات الإدارة المالية والرعاية الصحية في السوق المهنية، وفي اختباراتِ ما قبل التوظيف في سوق الشركات والمؤسسات.

واليوم، تحقق برومترك إيرادات بنسبة أقل من 1 ٪ من سوق الشركات والمؤسسات المتنامي والمجزأ إلى حد كبير. ويرى المديرُ التنفيذي لمؤسسة طومسون، ديك هارينغتون، وفريقُه، فرصاً كبيرةً في هذه السوق بالنسبة لبرومترك، فهم يرون أن أدوات التسويق في المرحلة التحضيرية مهمة للغاية بالنسبة لمؤسستهم،

بما يضمن تمكنهم من فهم احتياجات العملاء الرؤساء وتقديم عروضٍ قيمة جاذبة لهم.

فعلى سبيل المثال: توظف شركات مثل وول مارت وهوم ديبوت ولوز عشرات الآلاف من الأشخاص سنويّاً، كما أنها تحتاج دوماً إلى تقليلِ عددِ الموظفين الذين يواجهون الفصل المبكر بسبب إدمان المخدرات أو السرقة أو أي سلوكٍ آخر غير مناسب. وتُجري شركات عدة الاختبارات بنفسها، ولكنْ نظراً لأن تلك الاختبارات خارج نطاق الاتجاه السائد لأعمالهم، فهُم يتطلعون إلى الاستعانة بمصادرَ خارجية. فعندما ترغب شركة برومترك في استهداف أحد العملاء المرتقبين ـ على سبيل المثال إحدى شركات بيع التجزئة الكبيرة ـ عندئذٍ سوف تساعدهم أدوات «عمليات التسويق التحضيرية» على العثور على صنَّاع القرار الرؤساء والتركيز عليهم وفهم متطلباتهم فيما يتعلق باختبار الموظفين المرتقبين. ثم تُعد برومترك عرض قيمة يوضح للعملاء من الناحية الاقتصادية: كيف تسهم الاختبارات في خفض التكاليف، وهي مسألة ذات أهمية بالنسبة للأعمال ذات هامش الربح المنخفض مثل تجارة التجزئة. وبطبيعة الحال، فإن عرض القيمة المقدَّم لجذب العميل يعتمد على احتياجاته في المقام الأول. قد تحتاج شركةٌ مثل وول مارت، ذات الشهرة العالمية، إلى إجراء الاختبار بلغات عدة ، وقد ترغب في التعاون مع شركة أخرى مثل شركة برومترك في تصميم الاختبار.

وتوصلت برومترك عن طريق دراسة السوق وتقسيمه إلى شرائح إلى أنَّ اختبارَ ما قبل التوظيف لا يقتصر على الوظائف ذات المستوى الأدنى في شركاتٍ مثل شركات البيع بالتجزئة، ولكنه يمتد إلى احتياجات شركات الخدمات المالية المتطورة مثل شركة كابيتال وان؛ حيث ترتكز إستراتيجية كابيتال وان على توظيف الأشخاص ذوي المهارات؛ لتحليل بيانات الائتمان الكمية المختلفة الخاصة بالعملاء، ثم استخدام هذا التحليل لاكتشافِ شرائحَ جديدةٍ من العملاء. وبمجرد اكتشاف قطاع جديد من العملاء، يُصمَّم المنتج المناسب مع إعطائه هيكلَ التسعير المناسب.

وفي مثال شركة كابيتال وان، ترتفع المخاطر الكامنة في قطاعات العملاء المختارة، ولكن في الوقت نفسه ترتفع كذلك العائدات إذا اختارت الشركة الشريحة المناسِبَة من العملاء. وسوف يساعد عرض القيمة المقدَّم من برومترك إلى شركةٍ مثل كابيتال وان، على اختيار الأشخاص ذوي المهارات التحليلية المطلوبة الذين يؤدي تشغيلهم إلى تطوير وتقديم عروض بطاقات ائتمان جديدة ومناسبة.

الحصول على معلوماتٍ أوليةٍ

تعتمد عمليات التسويق التحضيرية على معرفةِ احتياجات العملاء؛ فهناك أدواتٌ سهلةُ الاستخدام يمكن أن تساعد على اكتساب المعرفة اللازمة بشأن احتياجات ورغبات العملاء؛ فعلى سبيل المثال: عادةً ما تنتقل المعلومات عبر مصادر عدة، وتختلف

باختلاف الشركات التي تتناقلها، فهي تنتقل من الشخص متلقي المعلومة إلى الشخص المستخدِم لها.

ـ احصل على المعلومات من مصادرها الأولية من فريق المبيعات داخل شركتك عن طريق تنفيذ استخبارات السوق السريعة. ويتمثل هذا الأمر ببساطة في إجراء بضع مكالمات هاتفية (على سبيل المثال: مرة واحدة في الأسبوع) مع الموظفين الرؤساء في فريق المبيعات. وقد ذكرنا قصة شركة سترلينغ للبرمجيات وكيف نجحت المعلومات، التي جمَعَها قسم المبيعات عن طريق استخبارات السوق السريعة، في تسريع معدل نمو الشركة.

وبقدر أهمية توفير المعلومات في الوقت المناسب تأتي أهمية معرفة عملاء عملائنا. وفي الواقع، ينبغي أن يكون أحد التساؤلات الأولى المطروحة عند إجراء تحليل العملاء في جزء من عمليات التسويق التحضيرية «من عملاؤك؟»، وسيوضح المثال التالي السببَ في طرح هذا التساؤل: لنفترض أنك تُصنِّع أدواتٍ مكتبية ـ كأقلام الحبر والورق وأقلام الرصاص والدفاتر وما شابه ذلك ـ ويسألك أحد الأشخاص: «مَن عميلك؟»، غالباً ما تكون الإجابة هي «متاجر الأدوات المكتبية»، مثل أوفيس ماكس وستابلز وأوفيس ديبوت ومام آند بوب أوفيس.

ويعد ذلك منطقياً، فنحن نُعرف العميل تقليدياً بأنه الشخص الذي يشتري منتجك، ومتاجر التجزئة السابق ذكرها هي التي تشتري منتجك؛ فأنت تبيع إلى متاجر التجزئة، وهم بدورهم يبيعون منتجك إلى عملائهم، أي المستخدمين النهائيين للمنتج.

ولكنك إذا اعتبرت أن عميلك هو مجرد بائع التجزئة أو الموزع أو الوسيط، فأنت بذلك ستواجه مشكلةً؛ فعلى سبيل المثال: يمكن أن تكون متاجرُ بيع الأدوات المكتبية من العملاء، لكنها ليست من المستهلكين، أو المستخدمين النهائيين؛ فهي وسيط، يبيع الأدوات المكتبية التي تصنعها للأفراد الذين يستخدمونها في النهاية مثل: الشركات الكبيرة، والشركات الصغيرة، والأفراد، وحتى الأطفال الذين يحتاجون إلى قلم، أو لوح لاصق، أو بعض الأقلام الملونة لأداء الواجبات المنزلية. وهذا يعني أنك بحاجة إلى فهم كل علاقة فردية في سلسلة الطلب.

لذا، فإن متجر الأدوات المكتبية هو عميل، ولكن الشخص الذي يشتري المنتج في النهاية هو عميل أيضاً. ويمكن أن يكون هذا الشخص هو المستخدِم النهائي، ويمكن أيضاً أن يكون رئيسَ قسم المشتريات في شركةٍ ما أو مديرَ أحد الأقسام. شركات عدة تبيع منتجاتها إلى وسطاء مختلفين، ولا يكون لديها اتصالٌ مباشر مع المستخدِم النهائي «عميل العميل». فهم يعتبرون الوسيطَ أو تاجرَ التجزئة عميلَهم الوحيد، وهذا اعتقاد خاطئ. وعليك أن تدرك احتياجات الشخص الذي يشتري منك واحتياجات المستخدِم النهائي، إذا كانا شخصين مختلفين. وفي المثال السابق، نجد أن القائمين على التسويق يحتاجون إلى فهْمِ السبب وراء عمل متاجر الأدوات المكتبية مع الشركة، ولماذا يشتري العميلُ المنتجَ من المتجر الذي يبيعه له. فالتركيز على احتياجات عملائك ـ سواءٌ الحاليون أو المرتقبون ـ هو نقطة الانطلاق

التسويقية - ولا سيما عمليات التسويق التحضيرية - وهو أساس الجهود المبذولة التي تجعل شركتك دوماً في المقدمة وتحقق نمواً في إجمالي الإيرادات.

فبمجرد أن تعلم مَن جميع عملائك، فأنت بحاجةٍ إلى معرفةِ كل ما يمكن معرفته عن عملية اتخاذهم قرارَ الشراء، وذلك من خلال مجموعات التركيز، وزيارةِ العملاء ورصد أعمالهم. وفيما يتعلق بشركة الأدوات المكتبية، يمكنك زيارة المستخدمين النهائيين خلال يوم عمل عادي ورؤية كيفية استخدامهم لمنتجاتك وحالات الاستخدام، وذلك ليس لاكتشاف كيفية استخدام منتجاتك فحسب، بل كذلك لمعرفة الحالات التي يستخدمون فيها الأدوات المكتبية الأخرى التي تقدمها شركةٌ منافسةٌ، والحالات التي يُحتمل أن يستخدموا فيها منتجاتك.

بطبيعة الحال، فإن السؤال الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة هو: هل لديك بالفعل الأفراد الذين يتمتعون بمهارات التسويق التحضيرية التي تمكنهم من تنفيذ كل هذه العمليات؟ هل دُرِّبوا لمعرفةِ ما الذي تبحث عنه؟ وهل يمكنهم نقل ما تعلموه بشكل فعَّال؛ بحيث تتمكن شركتك من تطوير المنتجات والخدمات المناسبة؟

إن الأفراد الذين ليس لديهم اتصالٌ مباشرٌ مع المستهلكين (ولا سيما المستخدمين النهائيين) لا يتحمسون في كثير من الأحيان لتغيير معتقداتهم بشأنِ ما يريده المستهلك؛ فعليك إقناعهم بالطريقة الواحدة التي تجدي معهم، وهي اصطحابهم معك عند زيارتك للمستهلكين. وهذا بالفعل ما نفذه مسؤولو التسويق في

إحدى الشركات الرائدة التي تهتم بالعلاقة بين عملائها ومنتجاتها؛ حيث يصطحبون معهم أفراداً من خارج قسم التسويق، على سبيل المثال: من قسم تكنولوجيا المعلومات، عند زيارتهم لمقر شركة وول مارت ومتاجر البيع الخاصة بها، والهدفُ هنا هو معرفة آراء المستهلكين بشكلٍ مباشرٍ حول منتجات الشركة. وبالفعل يقضي الأفراد من قسم تكنولوجيا المعلومات وقتاً مع المديرين التنفيذيين في وول مارت، ولكنهم أيضاً يذهبون إلى المتاجر حتى يتمكنوا من رؤية المستخدمين النهائيين ـ عملاء شركة وول مارت ـ والتحدث مباشَرةً إليهم؛ فهم يبحثون عن أنماطِ الاستخدام وتنوعها بين المناطق المختلفة. هل يشتري المستهلكون في مناطقَ معينةٍ من البلاد كمياتٍ كبيرةً من المنتجات في أوقات مختلفة من السنة؟ هل هناك أنماطُ شراءٍ مختلفة بين المجموعات العِرْقية المختلفة، أو بين الرجال والنساء؟ هل تستجيب قطاعات المستهلكين بشكل أفضل لأحجامٍ، أو تصميماتٍ مختلفة من المنتج؟ ستفحص الشركة كلَّ متغيرٍ، وستأخذ تلك المعلومات في الاعتبار، وستُجري التعديل على المنتج ـ أو ربما تأتي بشيء جديد ـ لتلبية احتياجات المستهلك.

ولكن تركيز جهودك التسويقية على الجهات التي تشتري منتجاتك هو أمر ليس بالكافي؛ إذ يجب عليك دراسة المستخدم النهائي ومعرفة الأنماط السلوكية لهؤلاء المستهلكين، وكيف يتغير هذا السلوك بمرور الوقت. ويتعين على الجميع بدْءاً من المدير التنفيذي للشركة إلى الأشخاص الذين يتعاملون مع مكالمات خدمة

العملاء أن يكون لديهم الهدف التسويقي نفسه، إذا كانت شركتك في طريقها للنموِّ. كما تحتاج أيضاً إلى استخدام هذه المعلومات حول المستخدمين النهائيين عند تسويق منتجاتك للوسطاء.

إن المهارات المطلوبة لتحقيق نمو في إجمالي الإيرادات لا تتطلب إدراكَ احتياجات المستهلكين وتحديدها بدقة فحسب، بل تتطلب أيضاً كيفية تقسيمهم إلى شرائح، ومن ثَمَّ تتمكَّن الشركة من اقتناص حصة مربحة من محفظة أعمالهم.

مهارةُ تجزئةِ السوقِ إلى قطاعاتٍ من المستهلكين

إن الفرضية التي ترتكز عليها عملية تقسيم السوق إلى قطاعاتٍ من العملاء هي: أن كل مُنتَجٍ أو خدمة لها سوق يتكون من عددٍ من المجموعات المختلفة. فلا يوجد تطابق بين المستهلكين؛ جميع العملاء لديهم تصوُّرات واحتياجات مختلفة، وتتغير تصورات واحتياجات كلِّ عميلٍ بمرور الوقت.

وإذا فكَّرنا بشكلٍ مثاليٍّ؛ فإن الشركة قادرةٌ على تلبيةِ رغبات كل واحدٍ من هؤلاء العملاء، ولكنْ نادراً ما يكون ذلك مُجدِياً اقتصاديّاً؛ حيث يستخدم القائمون على عمليات التسويق التحضيرية الأدوات التسويقية التي ذكرناها آنفاً؛ فمن مَهامِّهم جمع المستهلكين الذين تتطابق احتياجاتهم في مجموعات ذات طبيعة مماثلة، يُطلَق عليها قطاعات أو شرائح.

ومن هذا المنطلق، يتضح أنه في حالة اختلاف نوعية المشترين لخدمة أو منتج معين، عندئذٍ ينبغي علينا تخصيص،

أو تحديد المبيعات التي نقدمها إلى كل مجموعة على حدةٍ، من أجل نمو إيراداتك.

لنبدأ بمثال بسيط: لاستيعاب جميع الأفكار المطروحة والانتقال إلى وضعٍ أكثر تعقيداً، نوضِّح فيه كيف أن عملية تقسيم السوق إلى شرائح من العملاء، وإعادة تقسيمها أكثر من مرة، هي أداة رائعة تساعد شركتك على النمو. أما النقطة الأساسية التي يجب تذكُّرها عند تقسيم السوق، فهي اختيارُ الفئات الاستثنائية أو المختلفة، ثم البدء، عند الضرورة، في عملية التقسيم الفرعي إلى مجموعاتٍ أصغر نطاقاً.

ربما تفكر في القول: إن شركة كروس للأقلام تقدِّم منتجاتها إلى سوق الأقلام الجافة، وربما تكون مُحِقّاً في ذلك؛ عندئذٍ يمكنك تقسيم سوق الشركة على النحو الآتي:

جميع مستخدمي الأقلام الجافة

كل عنصر داخل المربع يمثل مشتري الأقلام الجافة المحتمَلين. لكن هذا غير مُجْدٍ؛ حيث توجد طريقة واحدة لتقسيم السوق، على النحو الآتي:

قنوات التوزيع			
	سبب قرار الشراء	متجر متعدد الأقسام	متجر متخصص
الحاجة	هدية شخصية	GD	GS
	رغبة شخصية	ED	ES

يُعبِّر التمثيل التالي للسوق عن أربعة قطاعات مختلفة: تشير خانة «GD» إلى شراء أحد الأشخاص لقلم ماركة «كروس» من أحد المتاجر متعددة الأقسام، بوصفه هديةً شخصية لابنه عند التخرُّج في الجامعة. أما خانة «GS»، فتشير إلى جميع الأشخاص الذين ذهبوا إلى المتاجر المتخصصة في بيع الأقلام لشراء أقلام ماركة «كروس» وتقديمها هدايا. وتشير «ED» إلى الأشخاص الذين اشتروا أقلاماً لأنفسهم من المتاجر متعددة الأقسام. أما «ES»، فتشير إلى الأشخاص الذين يشترون هذا النوع من الأقلام للاستخدام الشخصي. ويمكن لشركة «كروس» إعادة تقسيم السوق بطريقة جديدة من أجل محاولة الحصول على إيراداتٍ إضافية. كما يمكن لإدارة الشركة أن تدرك، من خلال دراسة سلوكيات المستهلكين، أن هدايا الشركات تعد من الأسواق النشطة بالنسبة للشركة. ويمكن بناءً على ذلك تقسيم السوق على النحو الآتي:

	قنوات التوزيع			
	سبب قرار الشراء	**متجر متعدد الأقسام**	**متجر متخصص**	**مبيعات الشركات**
الحاجة	هدايا شخصية			
	الاستخدام الشخصي			
	هدايا الشركات			

ومـع ظهـور الإنترنـت، يمكـن لشـركة «كـروس» أن تعيـد مـرة أخـرى تقسـيم السـوق إلـى قطاعـات، علـى النحـو الآتـي:

قنوات التوزيع					
	سبب قرار الشراء	متجر متعدد الأقسام	متجر متخصص	مبيعات الشركات	الإنترنت
الحاجة	هدايا شخصية				
	الاستخدام الشخصي				
	هدايا الشركات				

هنـاك خمـسُ نقـاط رئيسـة يمكننـا اسـتخلاصها مـن مثـال أقـلام «كـروس»:

- توضيـح الفـرق بيـن تصـوُّر الشـركة لمـا تبيعـه، وتصـوُّر العميـل لمـا يشـتريه. قـد تعتقـد شـركة أقـلام «كـروس» أنهـا تبيـع منتجـاً ماديّـاً، ولكـن العميـل يشـتريه بغـرض الاسـتخدام الشـخصي، أو تقديمـه هديـة شـخصية، أو أنـه يحصـل عليـه علـى أنـه هديـة مـن الشـركة التـي يعمـل بهـا.
- يسـهم تحليـل قطاعـات السـوق فـي زيـادة تخصيـص المـوارد، وتكثيفهـا مـن أجـل نمـو الإيـرادات.
- فـي كل قطـاع، تختلـف طبيعـة المنافسـين، وسـمات المشـترين، وكذلـك معـدلات النمـو والنقـاط السـعرية وعمليـة التسـويق التقليديـة، علـى الرغـم مـن عـدم اختـلاف شـكل المنتـج.

- إن فهم أنماط احتياجات المستهلكين، ولماذا يشتري العميل، وقنوات البيع المناسبة التي يلجأ إليها المستهلك لتلبية هذه الاحتياجات، تُعَد من المهارات الرئيسة في تقسيم السوق، وهي تكتسب أهميةً كبيرة في ظل نموِّ السوق والمنافسة والتعقيد.

- تبادل الأفكار حول تقسيم السوق من خلال استعراض الحالات السابقة، مثل حالة شركة «كروس»، يفتح الطريق أمام تجربةٍ واختبارِ فرصٍ جديدةٍ.

في كل مرة تأخذ شركة كروس خطوة جديدة ـ أيْ كل مرة تنقل فيها الشركة منتجاً من منتجاتها إلى سوق جديدة تشبه الأسواق التي كانت تبيع فيها بالفعل ـ تُتاح لها فرصة نمو إيراداتها. ويمكن لأي شركة في أي مكان أن تنفذ أعمال تقسيم، وإعادة تقسيم الشرائح السوقية مثل شركة كروس. دعنا نستخدم مثالاً آخَر من شركة طومسون؛ ونطل هذه المرة على القسم الذي يقدِّم المواد للمحامين على مستوى الدولة بأكملها؛ وذلك لشرح عملية خيارات تقسيم شرائح العملاء بالتفصيل.

إنْ أمكننا وصف كروس بأنها شركة أقلام، فسيمكننا وصف شركة طومسون بأنها الشركة التي تقدِّم خدمات للسوق القانوني في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن السوق التي تضم 800 ألف محامٍ هي نقطةُ البداية فحسب. في حالة شركة طومسون، يمكنك تقسيم السوق بحسب نوع المستخدم (مساعد محامٍ

أو محامٍ)، أو بحسب حجم شركة المحاماة (أقل من عشرة مستخدمين من مساعدي المحامين أو المحامين، أو ما بين أحد عشر مستخدماً وخمسين مستخدماً، أو أكثر من خمسين مستخدماً)، أو بحسب طرق التسليم المفضلة: عبر الإنترنت أو الورق أو كلَيْهما.

يمكن لك تقسيم السوق بشكلٍ أكثر و/ أو بشكلٍ مختلف؛ بحسب المنطقة (الشمال الشرقي، الغرب الأوسط ...، وغيرها)، أو بحسب الولاية، أو بحسب نوع القانون (المدني أو الجنائي أو التنظيمي). وفي كل مرةٍ كانت شركة طومسون تُحدِّد شريحةً ما من العملاء، على سبيل المثال: «شريحة عملاء القانون التنظيمي»، لم تكتشف شرائحَ أخرى فحسب (شرائح العملاء على مستوى البلديات، أو الولايات، أو المستوى الفيدرالي)، بل وجدت أيضاً شرائحَ أخرى داخل كل شريحة (داخل شريحة القانون التنظيمي على المستوى الفيدرالي، هناك محامون يعملون لمصلحة الحكومة، وغيرهم يعملون في القطاع الخاص). بعد ذلك ازداد بحثُ الشركة لتَصِل إلى الشرائح الفرعية للعملاء (المحامون التنظيميون الذين يعملون في مجال قضايا تكافؤ فرص العمل فقط) في نطاق هذه الشرائح الأساسية.

كانت هذه مجرد طريقة للنظر إلى السوق. ويمكن تقسيم شركات المحاماة عن طريق الاستخدام، ويمكن تصميم إستراتيجيات التسعير وفقَ هذا التقسيم. على سبيل المثال: عندما يتعلق الأمر باستخدام الخدمات عبر الإنترنت، قد تكون بعض الشركات مستعدةً لدفع

قيمة إجمالية مقابل الدخول إلى الموقع في أي وقت، بينما يفضِّل آخَرون الدفعَ في كل مرةٍ يسجلون فيها الدخول.

ويتمثَّل الغرضُ من عملية وضعِ شرائحَ للعملاء وإعادة ترتيب الشرائح في تحديد القطاعات التي تحتاج إلى ضخِّ المزيدِ من الموارد، وكذلك المجالات التي يمكن تخفيض الاستثمارات التي تضخ بها.

في حالة شركة طومسون، أكَّدت عملية تقسيم السوق بعض الأشياء التي كانت الشركة تشكُّ فيها؛ وأدى ذلك مباشَرةً إلى تقديم منتجات جديدة. كما أثبتَتْ عمليةُ تقسيم السوق، بحسب المنطقة الجغرافية، الافتراضَ المسبق للإدارة، بأن حجمَ الأعمال في مجموعةٍ من المناطق، كاليفورنيا وإلينوي ونيويورك وتكساس وواشنطن العاصمة، يجب أن يحظى باهتمامٍ تسويقيٍّ أكثر. ولكن أكثر الأشياء المدهشة حدثت عندما فحصت شركة طومسون الشرائحَ المختلفة بحسب الممارسة، ووجدت أن هناك بعض التخصُّصات التي لا يكاد ينقطع طلبُ المعلومات فيها، مثل البيئة، والتمويل والأوراق المالية، والرعاية الصحية، والمعاشات التقاعدية ومزايا نهاية الخدمة، والاتصالات. وأدت هذه النتيجة إلى إنشاء مجلَّات ودوريات متخصصة لهذه التخصصات.

في الوقت نفسه، لا تقتصر عملية تقسيم السوق على مجرد اكتشاف القطاعات التي تحتاجُ إلى مزيد من الموارد؛ فقد تُستخدَم هذه العملية في تحديد كيفية تخفيض الإنفاق. (في حالة شركة طومسون، حدَّد تقسيم العملاء بحسب الاستخدام وجودَ

بعض العملاء ـ وبعض المجالات القانونية المتخصصة ـ الذين يتعين تقديم الخدمات إليهم عبر الإنترنت فقط، وذلك للتخلص من تكاليف الطباعة والتوزيع).وبما أن احتياجات العملاء تتغير باستمرار، فيتعين إجراء عملية تقسيم السوق بشكل مستمر. ونظراً لأن السوق تخضع لتغيرات ديموغرافية أو جغرافية أو تكنولوجية، يتعين عليك البحث عن أماكنَ لتقسيم السوق التي تعمل بها إلى شرائحَ بطرقٍ مختلفةٍ.

عندما تُقسم السوق إلى شرائح مختلفة، يمكنك حينها تحديدُ عددٍ لا يمكن تصديقه من الأسواق المحتملة. ويمكن لك إنشاءُ أسواقٍ موازيةٍ جديدةٍ ـ لم يكن العالَم يعرف أنه بحاجةٍ إلى حذاء للجري؛ حتى أوجدت شركة نايكي شريحةَ سوق الأحذية الرياضية ـ كما يمكن لك العملُ في سوقٍ موازيةٍ ينشط بها أحدُ منافسيك. في كلتا الحالتين، تمثِّل عملية تقسيم السوق إحدى الأدوات الفعالة للنمو. ويتمثل مفتاحُ تقسيم السوق في الفهم الحقيقي لما يريده العملاء ويحتاجون إليه. ولفعل ذلك، يتعين عليك الاقتراب من العملاء قدر الإمكان، وأفضل مستويات هذا الاقتراب يتمثل في أن تصبح بمنزلة شريك للشركات التي تبيع لها منتجاتك، وأن تقدِّم لها حلولاً للمشكلات التي تواجهها. ونظراً لأهمية هذا المفهوم، دَعْنا نناقشه بشكلٍ أكبر، ونوضح كيفية تنفيذ هذا المفهوم بالشكل المثالي.

ربما يكون مفهوم «الاقتراب من العميل» قائماً بالفعل، طالما هناك عملاء وشركات جيدة تزودهم بالمنتجات والخدمات، إلا أن

أفضل الشركات تأخذ خطوة أخرى بعد ذلك، وهي أنها تدمج موظفيها داخل مؤسسات عملائها، عندما يكون ذلك ممكناً.

على سبيل المثال، ربما يكون الجزء الأكثر إثارةً للفضول في شعار جيف إيمليت «من العميل، ولأجل العميل» هو أن معظم الأشخاص يميلون إلى تجاهله عند سماعه للمرة الأولى. وعندما يتحدث إيمليت عن مفهوم «من العميل»، فهو يعني أن موظف المبيعات يعرف ما يحدث في متجر العميل. وفي بعض الحالات، قد يكون لموظف المبيعات مكتبٌ في مقر العميل أو مصنعه، ويقضي موظف المبيعات كلَّ وقته هناك، إذ يكون لديه عميل واحد فقط.

من الواضح الآن أن هناك عدداً قليلاً جدّاً من الشركات لديها القدرة على التعامل مع التسويق بهذه الطريقة، إلا أن المفهوم الأساسي للتسويق يبقى صحيحاً وموثوقاً، حتى لو لم يكن لدى الشركة شخصٌ موجودٌ بشكلٍ دائمٍ في مقر العميل في جميع الأوقات. فالمهم أنك تحتاج إلى معرفة كل شيء يمكن معرفته عن الأشخاص الذين تبيع منتجاتك لهم، وعما يحدث داخل مؤسساتهم.

على الرغم من أن الاقتراب من عملائك هو أمر جيد، وأن تنظيم زيارة سريعة من الإدارة العليا بشركتك لهؤلاء العملاء يُعَد خياراً جيداً، فإنه لا يمكن لأيٍّ من هاتين الخطوتين مساعدتك في الانخراط بشكلٍ كبيرٍ في الأعمال الداخلية للعملاء. إن المبدأ الذي يقوم عليه شعار «من العميل، ولأجل العميل» بسيط للغاية، فأنت تريد إنشاء علاقةٍ مترابطة مع صانِعي القرار لدى

المؤسسـات، أو الجهـات التـي تشـتري منـك المنتجـات، وتحويـلَ هـذا الارتبـاط إلـى معـدلات نمـو أكبـر فـي إيراداتـك وإيراداتهـم.

ولتصبـح جـزءاً لا يتجـزَّأ مـن الحيـاة العمليـة اليوميـة لعملائـك، يجـب أن يكـون لمؤسسـتك حضـورٌ مـاديٌّ فـي مقراتهـم إذا كان ذلـك منطقيّـاً؛ ولهـذا السـبب يوجـد مندوبـو مبيعـات شـركة جنـرال إلكتريـك داخـل الشـركات التـي تشـتري كميـاتٍ كبيـرةً مـن البلاستيك منها؛ وأيضـاً لهـذا السـبب يوجـد مندوبـو مبيعات شـركتَيْ كولغيـت وبروكتـر آنـد غامبـل فـي المقـر الرئيـس لشـركة وول مـارت فـي أركنسـاس؛ ولهـذا السـبب كذلـك يوجـد مندوبـو مبيعـات شـركة ليـر، وهـي أكبـر شـركة فـي العالـم تـورد الأجـزاء الداخليـة للسـيارات (المقاعـد، والأجهـزة الكهربائيـة، وفـرش الأرضيـات.. وغيرهـا) بشـكلٍ دائـم فـي مكاتـب شـركة فـورد.

مندوبـو المبيعـات هؤلاء ليسـوا مجـرد متلقي طلبات، أو أشـخاصٍ يرحِّبـون بالجميـع بمنتهـى الـود، أو مجـرد أشـخاصٍ يكونـون فـي غايـة السـعادة لتلقـي تكلفـةِ مبـاراة غولـف، أو ثمـن وجبـة غـداء. بالعكـس، يمثِّـل مندوبـو المبيعـات جـزءاً مـن الشـبكات التجاريـة والاجتماعيـة للشـركات التـي يبيعـون لهـا المنتجـات. ويعـرف هـؤلاء الموظفـون مكامـنَ القـوة الحقيقـة، فهـم جـزءٌ لا يتجـزَّأ مـن عمليـة تدفـق المعلومـات. ويعرفـون بشـكل جيـد مـا المنتجـات التـي تحقـق الأهـداف المطلوبـة بالنسـبة لعملائهـم، والمنتجـات الأخـرى التـي لا تحقـق ذلـك، وهـم علـى درايـةٍ تامـة بالوقـت الـذي يحتـاج فيـه عملاؤهـم إلـى المسـاعدة.

وبما أن موظفي المبيعات يشاركون بشكلٍ وثيقٍ في العمليات اليومية لعملائهم، فيمكن لهم نقل ما تعلَّموه إلى شركاتهم، ونقل المعلومات التي يمكن لشركاتهم استخدامها لطرح منتجاتٍ جديدةٍ.

أصبح من الواضح الآن أنه يوجد عددٌ محدودٌ من المواقف التي يمكنك فيها ترك أحد مندوبي المبيعات التابعين لك في مقرِّ أهمِّ عملائك. وإذا لم يكن ذلك مُجدِياً من الناحية الاقتصادية، فكِّرْ في شعار «من العميل، ولأجل العميل» واجعَلْه شعارَكَ لإنجازِ ما تحاول تحقيقه؛ وذلك بجعل مندوبي المبيعات التابعين لك يتداخلون بشكلٍ دائمٍ مع الطريقة التي يتبعها عملاؤك لتنفيذ الأعمال.

الأصول غير المستغلة

يمكن أن يصبح موظفو المبيعات مصدراً رائعاً للمعلومات ونمو الأرباح؛ نظراً لأنهم لا يفهمون عملاءهم فحسب، بل يعرفون أيضاً طريقة الأعمال الداخلية للشركات التي توظفهم؛ ومن ثَمَّ يمكنهم سد الفجوة ما بين الاثنين.

هناك خمسة أسئلة يتعين عليك الإجابة عنها؛ لمعرفة ما إذا ما كان فريق المبيعات لديك يسهم قدر الإمكان في نمو شركتك:

1. هل يفهم أفراد فريق المبيعات ما الذي يحتاج إليه العملاء من الموردين؟ وهل هم على درايةٍ بكيفية اتخاذ قرارات الشراء؟

2. هل يتمتع أفراد فريق المبيعات بمهارة العمل مع أشخاصٍ على مستوياتٍ متعددةٍ، سواء داخل مؤسسات عملائهم، أو مع أفراد الفريق؟

3. هل لدى أفراد فريق المبيعات الرؤية الكافية لمعرفة الاحتياجات المتطورة للعملاء؟

4. بمجرد حصول أفراد فريق المبيعات على المعلومات حول احتياجات العملاء، نتساءل: ما مدى مهارتهم في توصيل هذه المعلومات دون تغيير حتى تتمكَّن الشركة من التصرف باستخدام هذه المعلومات في تزويد العملاء بمنتجاتٍ جديدةٍ، أو خدماتٍ جديدةٍ، أو قائمةِ أسعارٍ جديدةٍ، أو أي شيء آخَر مطلوب؟

5. ما مدى وثاقة الصلة، من الناحيتين الاجتماعية والتجارية، بين المسؤولين عن إنتاج المنتجات والموظفين الذين يحصلون على المعلومات؟

الغرض من هذه الأسئلة هو التعريف بدرجة الترابط والتواصل بين فريق المبيعات والعملاء.

اكتشافُ آفاقٍ جديدةٍ للنمو

يخلق تداخل فريق المبيعات لديك مع مؤسسات العملاء علاقةً مفيدة للطرفين. فالفائدة التي تعود على شركتك واضحة بكل تأكيد، مثل زيادة حجم الأعمال، وتحولك إلى موردٍ ذي

قيمـةٍ أكبـر، كمـا أنـه يصبـح مـن الصعـب اسـتبدالك؛ لأن شـركتك أصبحـت جـزءاً لا يتجـزَّأ مـن تلبيـة احتياجـات عملائـك.

إلا أنـه مـن الواضـح للغايـة أن العميـل سـيحصل علـى فائـدة هـو الآخَـر؛ فعندمـا يعمـل فريـق المبيعـات لديـك بالشـكل الصحيـح، يَعتبـر العمـلاء هـذا الفريـق جـزءاً مـن أصـول شـركاتهم ويعتبرونـه أداةً يمكـن أن تسـاعدهم فـي زيـادة الإيـرادات.

يتعيـن علـى فريـق المبيعـات، مـن خـلال قضائـه كل هـذا الوقـت مـع العمـلاء، أن يتمكـن ليـس فقـط مـن تقديـم حلـولٍ للمشـكلاتِ المحتمَلـة للعمـلاء، بـل يتمكـن أيضـاً مـن مسـاعدة العمـلاء فـي العثـور علـى فُـرصٍ جديـدةٍ للنمـو. كمـا يتعيـن أن يكـون أفـراد فريـق المبيعـات قادريـن علـى توجيـه العمـلاء نحـو الأسـواق التـي تغاضَـوْا عنهـا، وكذلـك اقتـراح أسـواق جديـدة لهـم. (بالطبـع، فـي حالـة نمـو عملائـك، سـتنمو شـركتك أيضـاً؛ لأنهـم سـيحتاجون إليـك؛ لتزويدهـم بالمزيـد مـن المنتجـات / الخدمـات). ويتعيـن أن يشـعر العمـلاء ـ فـي نتيجـةٍ مباشِـرة لوجـود فريـق المبيعـات لديهـم، أو نتيجـة لدعـم فريـق مبيعاتـك لهـم ـ بأنـك تزوِّدهـم بأفـكارٍ مبتكَـرةٍ تسـاعدهم علـى النجـاح فـي مواجهـة المنافسـين.

دَعْنـا نعطـي مثـالاً فـي غايـة البسـاطة؛ لتوضيـح كيـف يمكـن أن يحـدث ذلـك. بافتـراضِ أن شـركتك تبيـع نمـاذجَ مكتبيـة وأوراقـاً للحاسـوب وخراطيـش لطابعـات الليـزر، فيمكـن لفريـق المبيعـات البـارع أن يقتـرح علـى مجموعـة عملائـه ـ التـي تضـمُّ متاجـرَ اللـوازم المكتبيـة الكبـرى ـ توسـيع نطـاق عملهـم، وذلـك بتجميـع

عملائهم من مختلِف المؤسسات سويّاً، مثل: جمعية السيارات الأمريكية، والجمعية الطبية الأمريكية، ونقابة المحامين الأمريكية، والمؤسسات المشابهة.

هذه الأفكار التي تقدِّمها نيابةً عن العميل ستزيد الطلب على المنتجات التي يتعين عليك بيعها؛ فكلما زادت مبيعات المتاجر من المنتجات التي تنتجها شركتك إلى مثل هذه المؤسسات، زادت إيراداتك. كما أن زيادة حجم الأعمال ستزيد من العلاقة القائمة بينك وبين عملائك؛ حيث إنهم يشترون معظم اللوازم المكتبية ـ إن لم يكن كلها ـ من شركتك، وهذا هو ما يقلِّل من احتمالية استبدالك بشركةٍ منافِسة.

هذه هي الطريقة التي تستخدمها شركتا كولغيت وبروكتر آند غامبل في مبيعاتهما إلى متاجر وول مارت. وتستطيع الشركتان، من خلال مندوبي المبيعات التابعين لهما والموجودين في مقرات وول مارت الرئيسة، حضورَ الاجتماعات التي تناقش الحملات الترويجية والحسومات وحملات التسويق. ويعني هذا، بكل تأكيد، وجود شخص بشكل دائم في أماكن العمل للتعامل مع المشكلات في حالة حدوثها، إلا أن السبب الرئيس وراء وجودهم في أماكن العمل هو تمكُّنهم من البحث عن طرقٍ لتعزيز إيرادات وول مارت.

إن الفكرة القائلة: إنه بإمكانك زيادة مبيعاتك من خلال مساعدة عملائك على زيادة حجم مبيعاتهم؛ تكون صحيحة في كافة الأوقات ما دامتْ فكرةُ ضرورةِ اقتراب الشركة من عملائها قائمة.

إلا أننا في هذا الفصل نقترح عليك اتخاذ هذه الخطوة من خلال إجراء دمجٍ كاملٍ لفريقِ المبيعات لديك مع مؤسسات عملائك.

هذه هي واحدة من أفضل الطرق الفعالة التي أعرفها، لمساعدة عملائك على زيادة حصتهم في السوق، وتُعَد مساعدةُ عملائك في الحصول على حصةٍ سوقيةٍ واحدة من أفضل الطرق التي يمكنك من خلالها زيادة نموِّ أعمالك.

إيجاد الفرص

قد يكون الجزء الأخير من هذه المناقشة هو الجزء الأهم: هل تعتقد أن موظفيك لديهم مهارات التسويق في المرحلة التحضيرية لخلق حالةِ طلبٍ في السوق؟ أو بمعنىً آخر: هل لديهم تلك القدرة الخارقة البديهية لتحديد الفرص؟

كيف يمكنك معرفة ذلك؟

يمكنك بالطبع إجراء مراجعةٍ سابقةٍ لأعمال الموظفين. ولكن إذا كان الموظفون حديثِي التوظيف، أو كان من الصعب معرفة سابقة أعمالهم (لأنهم كانوا جزءاً من فريق، على سبيل المثال)، فإنه توجد طريقة أخرى لمعرفة ذلك: اطلبْ منهم ببساطة التحدثَ معك عن وظيفتهم الأخيرة، واطلب منهم وصْفَ الشرائح السوقية المختلفة التي حددوها، وكيف استطاعوا الوصول إلى عملاء في هذه الشرائح.

بالفعل، أنت لا تتطلع إلى سماع الأرقام (على سبيل المثال:

«ارتفعت الإيرادات من 6 ملايين دولار إلى 8 ملايين دولار») بقدر ما تتطلع إلى الاستماع إلى الطريقة التي اتَّبعوها للوصول إلى ما ثبت بعد ذلك أنه فُرص.

إن أكثر المهارات أهميةً التي يمكن أن يمتلكها اختصاصي التسويق هي القدرةُ الخارقة على إيجاد وتحديد احتياجات كل عميل، حتى تتمكن المؤسسة التي يعمل بها من تصميم منتجاتٍ وخدماتٍ، تُرضِي العملاء، وتحقِّق الأرباح في نهاية الأمر؛ وهذا هو ما تعنيه عمليات التسويق التحضيرية.

ويصبح نمو الإيرادات أكثر صعوبةً في حالة عدم تمتع الفريق بمهارات التسويق التحضيرية. وفي كثيرٍ من الأحيان، يتجه قادة الشركات إلى إسناد عمليات التسويق التحضيرية إلى متخصصين، وهم الأشخاص المسؤولون عن الحملات الإعلانية للعلامات التجارية، أو الذين لديهم خبرةٌ كبيرةٌ في العلاقات العامة، إلا أن هؤلاء الأشخاص يهتمون بالتواصل فقط دون إجراء عمليات تحليل العملاء؛ ونتيجةً لذلك، غالباً ما تفتقر عملياتُ التسويق إلى الدقة المطلوبة.

التسويق هو (أ) تحديد متطلبات العملاء، و(ب) تصميم المنتجات والخدمات والبرامج وتقديمها لهم. ويحتاج اختصاصيو التسويق في شركتك إلى امتلاك هذه المهارات.

فورَ تحديد متطلبات العملاء، يمكن لأي شركة تصميم المنتجات؛ ومن ثَمَّ إطلاع العملاء على ما أنتجته. تتميز معظم

الشركات، وكذلك معظم الأشخاص الذين يُطلِقون على أنفسهم لقب «اختصاصي تسويق»، في المرحلة النهائية من العملية، فهم يعرفون كيفية الترويج للمنتج النهائي وللعلامات التجارية، ويعرفون كيف يعلنون عنها. إلا أن معظم الشركات تفتقر إلى الخبرة في المرحلة الأولى، وهي تحديدُ ما يريده العملاء والعملاء المحتمَلون.

تُعَد مهارة تحديد احتياجات العملاء مهمةً جدّاً، ويتعيَّن عليك أن تكون صريحاً مع نفسك، وأن تتعامل مع هذه الحقيقة بشكلٍ مباشرٍ. إذا كان فريقُ التسويق لديك يتكون من 50 موظفاً، يتعين عليك التأكد من عدد الموظفين الذين يمكنهم تحديد احتياجات العملاء. إذا لم يكن لدى فريقك القدرةُ على فعل ذلك، فيجب أن تعرف ما التدريب المطلوب لإكسابهم هذه المهارة؟

يحتاج فريق العمل لديك إلى اكتساب هذه المهارات إذا أرادَتْ مؤسستك أن تكون قادرةً على تحقيق نمو الإيرادات بشكل مربح.

8

البيع المتقاطع: فنُّ إعداد عرض القيمة

يعتمد البيع المتقاطع على فكرة أنه يمكنك الحصول على حصةٍ أكبر من محفظة عملائك عن طريق إقناعهم بتنفيذ المزيد من الأعمال التجارية معك وشراء منتجاتٍ أكثر. يبدو الأمر كأنه محصلة نهائية لنمو الإيرادات المربح؛ فظاهرياً يكون الأمر سهلاً ومنطقيّاً للغاية: يمكنك تجميع كل وحدات العمل المختلفة معاً، وإعداد باقات من المنتجات والخدمات، وبيع المزيد للعملاء الذين اشتروا بالفعل شيئاً منك.

وعلى الرغم من ذلك، تمتلئ ساحة الأعمال ببقايا مبادرات البيع المتقاطع التي باءت بالفشل. ويمكن أن تكون النهايات غير السعيدة جوهرية، مثل كون شركةِ محاسبةٍ غير قادرة على إقناعك أن بإمكانها تقديم النصيحة التجارية إضافة إلى قدرتها على تنفيذ

الإجراءات الضريبية؛ أو غير مألوفة، مثل عدم قدرة شركة إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر (تُسمَّى الآن تايم وارنر) على بيع مجلاتٍ وكتبٍ لعملائها عبر الإنترنت، وقُرَّائها الذين هم بحاجةٍ إلى الترفيه عبر الإنترنت. وصمَّمت الوحدات المنفصلة والتي تعمل بشكلٍ منعزلٍ في شركات إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر المدمجة معاً مجموعةً من المنتجات والخدمات التي ظنوا أن العميل يريدها، ولكنها لم تُعد مطلقاً عرض قيمةٍ، يفضِّله العميل على أرض الواقع.

عندما تتعمق بدرجة أكبر في حالات فشل البيع المتقاطع، عادةً ما تجد ثلاث مشكلات. تكمن المشكلة الأولى في أن الشركات لم تقدِّم مطلقاً للمستهلكين سبباً مقنعاً لشراء منتجات إضافية؛ فبدلاً من تقديم عروض مستمرة، فإنها تبدو للعميل مفتقرة للترابط فيما بينها. ولكي يكون العرض ناجحاً، يجب أن يجد العميل أنه ليس فقط مقنعاً، بل أفضل من الحل البديل، وهو شراء قِطَعٍ منفصلةٍ في مكان آخَر.

السبب الثاني هو الفشل في تحديد شرائح العملاء المتميزة المناسبة لعمليات البيع المتقاطع. في الواقع، وهناك تساؤلٌ رئيسٌ لأي شركةٍ تنفذ مبادرة البيع المتقاطع، وهو معرفة ما إذا كان العملاء يريدون حقّاً حزمةً من المنتجات، أو الخدمات منك أم لا. وإذا كانوا يريدون ذلك، فبمجرد تحديد القطاعات الصحيحة، فإن الخطوة التالية تتمثل في إعادة تخصيص العروض؛ بحيث تشكِّل عروض قيمة مترابطة من وجهة نظر العميل.

السبب الثالث لفشل البيع المتقاطع هو أن فريق المبيعات لكل قسم، يركز على بيع منتجاته الخاصة به. ويعد تدريب فريق مبيعات بشأن منتجات قسم آخَر من الأمور غير الكافية وغير المنظمة، ونادراً ما تجذب مبادرةُ البيع المتقاطع مندوبي المبيعات الفرديين. وإذا ما خُيِّر فريق المبيعات بين بيعِ ما يعرفونه لقاعدة عملاء راسخة، وعرضِ شيء جديدٍ لأشخاص لا تربطهم بهم علاقة، فسيختارون المألوف في كل مرة. وعلى الرغم من مشاركة فريق المبيعات في أنشطة البيع المتقاطع، فإنه يظل جزءاً من مجموعته الأصلية ـ فريق مبيعات المجلة، أو قسم الإنترنت، أو أي شيء آخر.

فلا يتغير مسار حياتهم المهنية؛ لذا يستمرون في التركيز على ما سيجعلهم شخصيّاً يتقدمون في المؤسسة؛ أيْ بيع المنتج أو المنتجات التي اعتادوا على بيعها.

إعدادُ عروضِ القيمة

يتعلق البيع المتقاطع بشكلٍ جوهريٍّ بالتركيز على الصورة الإجمالية للعميل، ثم العمل بشكلٍ عكسيٍّ على إعداد عروض قيمة بلغة يفهمها العميل. وينبغي عليك تقديم عروض قيمة للعميل فقط بعد أن تفهم أولوياته، وكيف تعمل شبكته الاجتماعية بالفعل لصنع القرار. وفيما يلي مثال على كيفية تقديم إحدى الشركات عملاً ممتازاً في عملية إعداد عروض القيمة.

تعمل شركة إن دي سي هيلث، ومقرها أتلانتا، على تسهيل

التعامل مع مطالبات الرعاية الصحية بين مقدِّمي الخدمات (الصيدليات والمستشفيات والأطباء وشركات الأدوية)، والطرف الثالث مسدد قيمة الخدمات، مثل شركات التأمين. وتحوِّل الشركة فريقَ المبيعات التابع لها والمكوَّن من 22 عضواً من بيع المنتجات الفردية، مثل أنظمة معالجة المطالبات، إلى بيع حلولٍ للمشكلات الكبيرة التي تواجه عملاءها.

يعرف أيُّ شخصٍ مرَّ بمعاناة الإقامة في المستشفى مدى تعقيد نظام الرعاية الصحية. ويُحيل الأطباء المرضى الذين يذهبون إلى المستشفى، وعادةً لا يدفع العميل (المريض) للمستشفى مباشرةً. وتعتمد ماهية ما يُدفَع للمستشفى وقيمته على سمات وطبيعة خطة التأمين الخاصة بالمريض.

ومن بين المنتجات الرئيسة لشركة إن دي سي هيلث أنظمةُ معالجة المطالبات الإلكترونية، التي تمكِّن المستشفيات من الحصول على أموالٍ مقابل الخدمات المقدَّمة للمرضى. فهذا عملٌ تجاريٌّ لديه القدرة على أن يتضاعف ثلاث مرات لمصلحة إن دي سي هيلث في غضون عامين، حسب احتياجات السوق. وكان السؤال الذي طرحته الإدارة على نفسها هو: ما سبب عدم التوافق بين الأداء المحتمل والفعلي؟ ولمعرفة ذلك، اضْطُرت شركة إن دي سي هيلث إلى الاقتراب من عملائها ـ والعملاء المحتمَلين ـ لاكتشاف ما يحتاجون إليه بالفعل من شركةٍ مثلها، وبمجرد معرفة ذلك، تستطيع شركة إن دي سي هيلث إعداد عروض قيمة بناءً على ذلك.

يُشكِّل الجانبُ المالي لإدارة أي مستشفىً تحدياً هائلاً، وهنا أسئلةٌ حول عدم استحقاق المرضى للخدمات التي يقدِّمها المستشفى، وإحالات الأطباء بشكل غير صحيح، وشركات التأمين التي ترفض تغطية الإجراءات؛ إذ يُعد كل ذلك مجرد عددٍ قليل من المشكلات التي تواجه المستشفيات في محاولة تحصيل الخدمات الطبية التي تقدمها. والنتيجة أن المستشفيات تشطب ما يقرب من 20 في المئة من فواتير المرضى، وعندما يتقاضَوْن أجراً، يستغرق الأمر من أربعين إلى مئة وعشرين يوماً لتسلُّم أموالهم. وتُعَد مشكلات أزمة السيولة النقدية التي تواجهها المستشفيات تحدياً نظاميّاً، ولا سيما أن عملية المطالبات لا تشمل جميع الأطراف المعنيين (الأطباء والمرضى وشركات التأمين وبرامج الرعاية والعناية الطبية)، باعتبارها جزءاً من نظامِ المطالبات الإلكترونية المؤتمت.

تتمثل الفرصة التجارية لشركة إن دي سي هيلث في بيع الحلول؛ حتى تتمكَّن هذه المستشفيات من تقليل عمليات شطب الديون، وحتى تحصل على مستحقاتها المالية بشكلٍ أسرع، وتحسين سيولتها المادية. على سبيل المثال: ما قدمته شركة إن دي سي هيلث ـ إلى إحدى مجموعات المستشفيات الكبيرة في منطقة نيويورك الكبرى الحضرية ـ يُقدم لنا رؤيةً حول الخطوات الضرورية لإعداد عروض القيمة، وتقديم عمليةِ بيعٍ متقاطع فعالة.

استغرق الأمر من مجموعة المستشفيات ما يقرب من مئة يوم لتحصيل مستحقاتها، مع فواتير سنوية بقيمة 4 مليارات دولار. وحتى وقت قريب، كان مندوب مبيعات شركة إن دي سي هيلث

يبيع في المقام الأول منتجاتِ مُعالَجةِ المطالبات الفردية إلى مدير العمليات المالية في المستشفى، مع التركيز المحدود على خفض التكاليف. وعلى الرغم من أن هذه المنتجات مفيدة، فإنها لم تقدِّم حلاً للمشكلة المالية الملِحَّة الأكثر أهميةً في المستشفى؛ أَلَا وهي مشكلة التدفقات النقدية الضعيفة بالنسبة للمستشفى. كان ذلك بوضوح الطريقة التي احتاجت إليها شركة إن دي سي هيلث؛ لتموضع منتجاتها. ولكنَّ تقديم حل لمشكلات شطب الديون والتدفقات النقدية للمستشفى يعني البيع على مستوىً أعلى إلى المدير المالي للمستشفى، ومدير العمليات، وأحياناً المدير التنفيذي. وسيتطلب الأمر من مندوب المبيعات أن يكون لديه تفكيرٌ تجاريٌّ واسعُ النطاق يمكِّنه من فهم الأعباء المحيطة بالمستشفى، وفرص شركة إن دي سي هيلث في تقديم الحلول.

وفي حالة مجموعة المستشفيات في نيويورك، تضمَّنَ عرض القيمة خفضَ الوقت اللازم لمعالجة المطالبات، وتخفيضَ التأُّخر في سداد المبالغ المستحقة من مئة إلى ثمانين يوماً. وفي غضون ستة أشهر من إعداد عرض القيمة المقدم من إن دي سي هيلث، حسنت مجموعة المستشفيات تدفقها النقدي بمبلغ 220 مليون دولار، وهي ميزة مهمة للغاية؛ حيث إن تأثير التدفق النقدي الإيجابي لأيِّ نشاطٍ تجاريٍّ يُعادل تأثير تدفُّقَ الدم في جسم الإنسان.

تتطلب جميع عروض القيمة التي أَعَدَّتْها شركة إن دي سي هيلث مدخلاتٍ كبيرةً من مختلِف إداراتها، مثل الإدارة القانونية، والتسعير، والمالية، وإدارة تطوير المنتجات. ولكي يكون البيع المتقاطع فعالاً،

قد يعني ذلك أنه ـ على سبيل المثال ـ يجب على محامي شركة إن دي سي هيلث أن يشارك مع نظيره في مجموعة المستشفيات لإزالة أي عقبات قائمة، ولا يقتصر ذلك على تقديم المشورة القانونية الفنية داخليّاً في شركة إن دي سي هيلث. وقد يكون هذا النوع من المشاركة الإيجابية ميزةً تنافسية عن طريق تقليل زمن دورة العمل، بدءاً من العروض الأولى حتى إنهاء الصفقة.

لكنَّ العنصرَ الحاسم في تنفيذِ عمليةِ البيع المتقاطع هو إدراك مندوب المبيعات للمفاهيم التجارية التي تمكنه من استخلاص المعلومات الصحيحة من العميل؛ ومن ثَمَّ استخدام هذه المعلومات في وضع عرض قيمةٍ، يتميز بالدقة والإقناع.

وتتمثل الطريقة الأكثر فاعليةً لتدريب مندوبي المبيعات على صياغة عرض القيمة في النموذجُ الأولي الذي تستخدمه مِهَنٌ، مثل الأعمال المصرفية الاستثمارية؛ حيث يوضِّح كبارُ الشركاء للأعضاء عديمي الخبرة بالشركة كيفيةَ العمل مع العملاء.

أصبح تشاك ميلر، مدير العمليات لشركة إن دي سي هيلث، مدرباً شخصيّاً لمديري المبيعات والبائعين والبائعات على إعداد عروض القيمة. وقسَّم تشاك ميلر فريقَ المبيعات بالكامل إلى مجموعاتٍ، تضم كلٌّ منها خمسة أشخاص تقريباً، وأخذ يُجري حواراتٍ يوميةٍ عن طريق المكالمات الجماعية عبر الفيديو مع إحدى المجموعات، واستمر في ذلك على مدار بضعة أشهر. قبل إجراء المكالمة، قدَّمت كل عضوة في المجموعة عرضاً للقيمة مكوَّناً من صفحة واحدة للعميل الذي كانت تزوره. ويناقَش ميلر أثناء المكالمة جميع عروض

القيمة؛ من حيث التفاصيل، وكيفية تحسينها، وتمكين كل عضوة في المجموعة من بناء مهاراتها عن طريق الممارسة.

أدت هذه العملية إلى تسليط الضوء على العوائق الداخلية في مؤسسة إن دي سي هيلث، وهي في المقام الأول عدم وجود توافق بين مختلِف الإدارات التي كانت عبارة عن عقبات أمام إعداد عروض القيمة. ومن خلال الحوارات مع ميلر، اكتشف موظفو المبيعات ومديروها أنماطاً من العقبات بين العملاء، وتمكنوا من تعلُّم كيفية التغلب عليها معاً فيما بينهم. ولم تشر هذه العملية إلى مندوبي المبيعات الذين يمكنهم أن ينجحوا في بيئة البيع الجديدة فقط، ولكن أشارت أيضاً إلى أولئك الذين لا يستوفون المعايير الجديدة.

نموذج عرض القيمة

لإعداد عروض القيمة، تضمنت تدريبات ميلر إعداد نموذجٍ يتضمن الآتي:

أولاً، تحديد الصورة الكاملة للعميل من خلال جمع المعلومات التي تصف احتياجات العمل ذات الصلة. **المؤسسة «س»**

خطةُ إعدادِ عرضِ القيمة

وصفُ العميل
الفرصة • **المعلومات ذات الصلة** • **الصورة الكاملة للعميل.**

• وحدة صنع القرار، إضافة إلى عملية صنع القرار في متجر العميل.

عرض القيمة

تعريف احتياجات العميل:	**مزيج من العروض الخاصة بك مصممة بشكل فريد لتلبية احتياجات العملاء:**	**البيانات المالية الخاصة بك:**
• النطاق • التوقيت • الأولويات • المصطلحات المادية غير المالية، على سبيل المثال: تقليل زمن دورة العمل. • الاحتياجات النفسية • نموذج الأعمال الخاص بالعميل.	• المُنتَج أ • عرض الخدمة أ • المُنتَج ب • عرض الخدمة ب	• السعر الخاص بك. • التكلفة • استثمارات رأس المال المطلوبة. • الربحية المرتبطة بهذا العرض.

الأفق الزمني	**الفوائد المتحققة للعميل**				
	خفض التكلفة	**تحسين الهامش***	**تحسين التدفق النقدي**	**تحسين الإيرادات**	**العائد على الاستثمار للعميل**
0ــ1 سنة					
1ــ2 سنة					
2ــ4 سنوات					

* يحدث تحسين الهامش من جانب العميل عن طريق تحسين سعره و/ أو مزيج المنتجات.

ثانياً، تحديد صنَّاع القرار الرؤساء للعميل وعملية اتخاذهم للقرار.

ثالثاً، إعداد عروضِ القيمة المناسبة، وتحديد مزيجِ العروض وأسعارها والتكلفة بالنسبة لشركة إن دي سي والهوامش الربحية المتوقعة من العرض.

وأخيراً، أن يوضح للعميل كيف يحقق عرض القيمة فوائدَ كميةً مثل خفض التكلفة في متاجر العميل، وتحسين الهامش الربحي، وتحسين التدفقات النقدية، وزيادة الإيرادات، وزيادة الحصة السوقية. كما أن تعزيز هذه الفوائد الكمية بالفوائد النوعية، مثل زيادة رضا العملاء وتحسين صورة العلامة التجارية، هو جوهر عرض القيمة المناسب، وسبق عرضٌ لنموذج خطة إعداد عرض القيمة.

كيف نفَّذَ بنك أوف أمريكا ذلك بالشكل الصحيح؟

أحد العوامل التي أدَّت إلى نجاح بنك أوف أمريكا في الآونة الأخيرة، يتمثل في الكيفية التي يمكن لمؤسسةٍ كبيرةٍ من خلالها أن تعيد اختراع نفسها عن طريق تنفيذ البيع المتقاطع، ومن ثَمَّ زيادة حصتها في السوق، وتسريع نمو الإيرادات.

في أوائل الثمانينيات، كان بنك أوف أمريكا، ومقره سان فرانسيسكو، أكبرَ بنك في الولايات المتحدة. وفي المقابل، كان بنك نورث كارولينا نيشنز بنك بنكاً إقليميّاً صغيراً يقع في شارلوت، نورث كارولينا. وعلى مدار عشرين عاماً، تراجَعَ بنك أوف أمريكا، وأصبح في الأساس بنكاً إقليميّاً مقره كاليفورنيا، بينما تحوَّلَ نورث كارولينا نيشينز بنك من خلال سلسلةٍ من

عمليات الدمج الكبيرة إلى بنكٍ ضخمٍ يعمل في أقاليم عدة باسم «نيشينز بنك». وقد اندمج مع بنك أوف أمريكا في عام 2000. وحينما تولَّت إدارة نورث كارولينا نيشينز بنك السيطرةَ الإدارية الكاملة على المؤسسة الجديدة، أُطلِق على الكيان الجديد بنك أوف أمريكا.

بدأ كين لويس، الرئيس التنفيذي المُعيَّن حديثاً في بنك أوف أمريكا، بدمج عملياتِ عناصرِ الأعمال المختلفة، مع التركيز على العميل، وخفض التكاليف، وتحسين مصادر نمو الإيرادات. وكان السيد ليام ماكجي أحدَ الموظفين الرؤساء الذين عينهم السيد لويس، وقد عُيِّن رئيساً للعمليات المصرفية الاستهلاكية، ومُنِح التفويض لبناء أفضل امتياز للمستهلكين في العالم المصرفي. وكانت إحدى خطوات ماكجي الرئيسة هي البدء في التركيز على البيع المتقاطع في خريف 2001.

ألغى السيد ليام ماكجي- في البداية- ترتيبات الإبلاغ التقليدية، وبدلاً من العمل في بنك أوف أمريكا في ولاية تكساس، أو كاليفورنيا، أو أيٍّ من الوحدات المؤسسية الثلاث عشرة الأخرى، وُضِع جميع الموظفين الذين تعاملوا مع السوق الاستهلاكية ويبلغ عددهم 48000 موظف في قسمٍ واحدٍ، ليجدوا أنفسهم فجأةً جزءاً من فريق العمليات المصرفية الاستهلاكية. أكدت هذه الخطوة، من خلال القضاء على الوحدات التي تعمل بمعزل عن بعضها البعض، التزام الشركة بأن يعمل الجميع معاً في عملية البيع المتقاطع. وحصل القسم الجديد بأكمله على

تدريبٍ شاملٍ ومكثفٍ على كل منتج استهلاكي من منتجات بنك أوف أمريكا، مع إجراء التغييرِ المناسب في الأجور التي يحصلون عليها. ولم يكن التدريب حدَثاً لمرة واحدة، ولكنه مستمرٌ حسب تغيُّرات الظروف في السوق.

يقول رودني راجلاند، الذي يدير ثمانيةً وسبعين مركزاً مصرفيّاً يتبع بنك أوف أمريكا: «في الماضي، كان الموظفون يُعَدُّون أبطالاً في حالة بيع منتج واحد - مثل بيع القروض للعملاء - بشكلٍ جيدٍ للغاية. إلا أن ذلك لم يساعدنا في إقامة علاقةٍ مع عملائنا خارجَ نطاق هذا المنتج الواحد. ولقد غيَّرنا ذلك بحيث يحصل الموظف على مكافأة عند تكوين علاقة كاملة مع العملاء». وكانت الشركة تعمل على القضاء على الطرق القديمة لممارسة الأعمال وتعريف الموظفين بما قد يكون مهمّاً في المستقبل.

حُددت للموظفين على جميع المستويات أهدافٌ محددة، لضمان ترسيخ النهج الجديد للتعامل مع السوق؛ فقد أُخبِرَ المصرفيون، على سبيل المثال، عن عدد الرهون العقارية، أو حسابات الشيكات، أو قروض السيارات التي يُتوقَّع فتحها، أو بيعها كلَّ شهر. وفي البداية، حُدِّدت هذه الأهداف المستندة إلى الوقت على مستويات منخفضة، وكانت الفكرة هي بث روح الحماسة لتطبيق النهج الجديد. وأن يتحقق بناء الزخم الملموس، لتنفيذ هذا النهج عن طريق تحقيق نجاحات صغيرة ومتوالية.

ومع ذلك، عند التعامل مع هذا النوع من الأهداف الملموسة، يمكن أن يكون هناك ميلٌ لدى الموظفين إلى التركيز على أرقام

المبيعات، «يجب أن أبيع اليومَ قرضين إضافيَّين من القروض السكنية»، مع وجود مخاطر تتعلق بإجبار العملاء على إتمام صفقات البيع العسير. ولضمان عدم حدوث ذلك، أوضح بنك أوف أمريكا أن ما يصل إلى 40 في المئة من مكافأة الموظف فيما يتعلق بالمبيعات ستعتمد على درجات رضا العملاء.

ولإعطاء المستهلكين حافزاً، لتحويل أعمالهم من المنافسين الذين يحظون بميزات تنافسية، بدأ بنك أوف أمريكا توسيعَ خطِّ منتجاته وتقديمَ منتجاتٍ مُخصصةٍ. على سبيل المثال: عمل بنك أوف أمريكا على توسيع عروض الرهن العقاريِّ الخاصة به، بما يتجاوز أسعار الفائدة الثابتة التقليدية لمدة خمسة عشر عاماً أو ثلاثين عاماً؛ ومن ثَمَّ أصبح هناك مزيدٌ من الخيارات أمام العملاء، إضافة إلى تيسير تنفيذ الأعمال معهم. واليومَ، يمكن ممارسة جميع المعاملات في مكانٍ واحدٍ؛ فقبل ذلك، كنتَ إذا دخلتَ إلى فرعٍ وسألتَ عن الرهن العقاري، فإنهم كانوا يعطونك رقمَ هاتفٍ للاتصالِ المجاني.

وإذا نفذتَ أعمالاً كافيةً مع البنك (بإجمالي 250000 دولار من الإيداعات والقروض)، فسيُعيَّن «موظف مصرفي يخدم عملاء معيَّنين» يمكنه الإجابة عن جميع أسئلتك، ولديه المرونة لمطابقة عروض المنافسين. إلا أن مبادرة بنك أوف أمريكا الجديدة تتطرَّق إلى ما هو أبعد من ذلك.

يقول بيرسي سيمبسون، مدير التسويق بقطاع الخدمات المصرفية الاستهلاكية في بنك أوف أمريكا: «لقد أمضينا الكثيرَ

من الوقت في إعداد نماذج عروض القيمة الخاصة بنا التي يجب أن تتخطى مفهوم التسعير، ولقد تعمقنا أكثر في أسواقٍ مُحددةٍ لمعرفةِ ما يريدونه».

ويرى ليام ماكجي أن تقسيم السوق إلى شرائحَ هو السبيلُ الملائمُ للحصول على حصةٍ أكبرَ من محفظة العميل. وعلى المدى القصير، سيعمل البنك على الوجود القويِّ في ثلاثة أسواقٍ محددةٍ، من بينها الجيل إكس- الأشخاص في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من العمر، والأشخاص ذوو الأصول الإسبانية، والأمهات ذوات الأطفال- في سعيه لإضافة مليون عميل إلى عملائه في العام المقبل.

يتطلب الحصول على المزيد من العملاء في كلٍّ من هذه القطاعات الثلاثة من بنك أوف أمريكا أن يغير - وربما بشكل كبير - الطريقة التي يتعامل بها. ولا يزال البنك في خِضمِّ تعلُّم ما يريده الأشخاصُ في كلٍّ من هذه القطاعات. وأصبح جميع المديرين في بنك أوف أمريكا يتعاملون بناءً على الفكرة القائلة «كلما عرفنا أكثر، استطعنا أن نكون أكثر تجاوباً في تقديم منتجات إضافية لعملائنا». ، ولكنَّ بعض الأمور واضحةٌ بالفعل.

وبالنظر إلى سوقِ ذوي الأصولِ الإسبانيةِ، على سبيل المثال، يقول ماكجي: «العديد من العملاء الذين سنخدمهم هم مِن القادمين الجُدد إلى أمريكا. فهم غالباً ما يأتون من الأماكن التي لا يتوافر فيها الائتمان بشكلٍ عامٍ، والبنوك غير جديرة بالثقة؛ لذا، سيكون علينا أداء الكثير من العمل في مجال محو الأمية المالية.

ثم إن هناك الأمور المتعلقة باللغة، فهل يريدون إتمام الأعمال التجارية معنا باللغة الإسبانية فقط؟ إذا كانت هذه إرادة بعض منهم، فسنوفر هذا الخيار. وعندما يمثِّل المنحدرون من أصولٍ إسبانية 60 في المئة من النمو في سوقنا، فأنا لستُ متأكداً من أن لدينا أيَّ خيار».

لقياس مدى نجاح برنامج البيع المتقاطع، لم تضع الشركة أهدافاً حقيقية قابلة للقياس فقط، ولكنْ أيضاً ركزت على الأنظمة، بحيث يمكن الحصول على معلوماتٍ حقيقيةٍ عن السوق. وقد كان الهدف فتح حساباتٍ جاريةٍ بمعدلاتٍ تفوق أعداد الحسابات التي تُغلَق.

يقول مارك ريالي، نائب رئيس بنك أوف أمريكا: «قبل ذلك، كنا سنحتفل إذا ارتفعت أصولنا بنسبة 3 في المئة خلال عام واحد، ولكنْ ما لم نكن نعرفه هو أن السوق كلها قد ارتفعت بنسبة 6 في المئة خلال ذلك الوقت، ففي الحقيقة كنا سنحتفل بفقد حصتنا في السوق. يمكن أن يخبرك وول مارت عمَّا باعوه في الساعة الأخيرة. حتى إننا لم نتمكَّن من معرفةِ مدى نجاحنا الشهر الماضي. ولقد تغيَّرَ هذا، مع كل شيء آخَر».

واليومَ يحصل المديرون على النتائج اليومية لمبادرات البيع المتقاطع، وعندما تقل هذه النتائج عن التوقعات، يبدأ كبار المديرين في التدخل وتقديم التدريبات المطلوبة؛ فتتحسن النتائج، أو يُعاد تعيين الموظفين في وظائف أخرى أو فصلهم من العمل.

وفـي نتيجـةٍ لهـذه البرامـج الجديـدة، فـإن بنـك أوف أمريـكا فـي طريقـه إلـى تحقيـق نمـوٍّ مبيعـاتٍ مضاعـف مـن خـلال مبادرتـه الخاصـة بالبيـع المتقاطـع. ومـن الواضـح أن كبـار الموظفيـن قـد غيَّـروا هويـة المؤسسـة. فسـيكون مـن الصعـب عليـك سـماع أي شـخصٍ في البنك اليـومَ يصـف نفسـه بأنـه «موظـف مصرفي»؛ حيث يطلـق الموظفـون علـى أنفسـهم لقـب «بائعـو التجزئـة»، وهـو وصـفٌ مناسـبٌ بالفعـل؛ فعندمـا تذهـب إلـى وول مـارت، فإنـك لا تشـتري عـادةً عنصـراً واحـداً، بـل بضعـة منتجـات. وفـي المسـتقبل، يأمـل بنـك أوف أمريـكا أن يشـتري منـه العمـلاء العديـد مـن المنتجـات (الرهـن العقـاري، وشـهادة الإيـداع، والقـروض السـكنية، وقـروض الأعمـال... وغيرهـا)، ويعمـل البنك على محـاكاة النهـج الـذي يتبعه تجـارُ التجزئـة التقليديـون بالفعـل لتحقيـق ذلـك.

تحتـاج كل الأدوات التي ناقشـناها مجتمعـةً حتى الآن ـ النجاحات الصغيـرة المتواليـة، والتمييـز بيـن النمـو الجيـد والنمـو السـيئ، والقيـادة، وإنتاجيـة الإيـرادات، وميزانيـة النمـو، وعمليـات التسـويق التحضيريـة، والبيـع المتقاطـع ـ إلـى أن تصبـح جـزءاً مـن هويـة كل شـخص فـي المؤسسـة. ويُعـد الرابـط الـذي يضمـن تماسـك جميـع هـذه الأدوات هـو المحـرك الاجتماعـي؛ موضـوع الفصـل التالـي.

9

إيجادُ المُحرِّك الاجتماعيِّ لنموِّ الإيراداتِ

بالتأكيد، يُمكن أن تأتيك فكرةٌ ما أثناء استحمامك، أو عند سقوط تفاحة على رأسك وأنت جالسٌ تحت شجرة، غير أن الحقيقة هي أن معظم الأفكار تتولَّد عندما يتبادل الأشخاص المعلوماتِ. وكلما تحاور الأشخاص أكثر، تولَّدت أفكارٌ أكثر. وعندما تكون عمليات التواصل مُركَّزةً على نمو الإيرادات، تكون النتيجة تحقيق نجاحات صغيرة متوالية، إضافة إلى إنجازاتٍ كبيرةٍ بين الحين والآخر.

هذه هي الفكرة الأساسية للمحرك الاجتماعي، وهو المصطلح الذي نستخدمه عند التعبير عن آليةٍ، تسمح بتدفق المعلومات في مساراتها الصحيحة عبر أنحاء المؤسسة.

ويتساءل المُشكِّكون: «هل هذه طريقةٌ تخيلية، أو غير مباشرة للتعبير عن حاجة الأشخاص إلى التحدث مع بعضهم البعض؟».

بالتأكيد لا؛ فالتواصل جزءٌ من الأمر، لكن ما نتحدَّث عنه هو تدفُّق المعلومات، وهو شيء قابل للقياس والتحسين.

يتسم تدفق المعلومات بالعناصر الأربعة الآتية:

1. أن تكون المعلومات أولية غير مُنقَّحة؛ فالشخص الذي تعلَّمَ شيئاً ما يُوصِله مباشرةً.
2. أن يتم تدفق المعلومات في الوقت المناسب، بحيث يشارك الأشخاص ما تعلَّموه بعد معرفتهم به مباشَرةً.
3. أن يكون التدفق متزامِناً وليس تسلسليّاً؛ بحيث تصل المعلومات إلى كل الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت نفسه، وألا تصل المعلومات للأشخاص بنِسَب متفاوتة وفقاً لرُتَبهم؛ لأن ذلك سيُهدر الوقت ويتسبب في تحريف المعلومات.
4. أن يكون التدفق مباشراً ومُتاحاً؛ بحيث يمكن للأشخاص معرفة مدى تعلق المعلومات بهم.

لذا، يمكنك النظر إلى المعلومات باعتبارها أكثرَ من مجرد محادثة. وعندما يحدث ذلك الأمر بشكلٍ ثابتٍ ومُتكررٍ، تتكوَّن علاقات اجتماعية بين الأشخاص وتُخلَق الثقة، وتبدأ أفكارٌ أكثر وأفضل في التدفُّق. ويشمل تكوين المحرك الاجتماعي دائماً معلوماتٍ أولية غير مُنقَّحة من قسم المبيعات والعملاء. وهذا الترابط مهمٌّ جدّاً، وبإمكانه أن يُحافظ على الشركة، وهذا ما حدث بالتأكيد في حالة شركة جو آن ستورز.

كانت النتائج المالية مُحبِطة، وبدا مستقبل الشركة كئيباً، وكانت تلك هي الأوضاع السيئة التي كان لزاماً على آلان روزكام، رئيس مجلس إدارة شركة جون آن ستورز ورئيسها التنفيذي في بداية التسعينيات التعامل معها، فقد تعرَّضت سلسلة متاجر منتجاتِ الحرف اليدوية والديكور والخياطة، التي شارَكَ في تأسيسها أجدادُه المهاجرون من ألمانيا النازية في 1943، والكائنة في مدينة هدسن بولاية أوهايو، لنقصٍ في السيولة النقدية، فتراجعت المبيعات وزادت معدلات المخزون، وكان مديرو متاجر جو آن ستورز في حالةِ إحباطٍ شديدٍ؛ لأنهم شعروا بأن السلع التي كانوا يحصلون عليها لم تكن تلك التي أرادها العملاء.

وانتشر أسلوب تبادل الاتهامات، ليس فقط بين كبار المديرين التنفيذيين الثلاثة، بل أيضاً بين الأقسام المعنِيَّة بنمو الإيرادات مثل إدارات التسويق (الشراء) والخدمات اللوجستية والتسليم وعمليات المتاجر وتقنية المعلومات.

وما يحدث غالباً في مواقف مشابهة هو:

يجتمع الرئيس التنفيذي بالجميع، أو يرسل بريداً إلكترونيّاً رسميّاً، ويبدأ حديثه كالآتي: «كما تعلمون جميعاً، أصبح أداؤنا مؤخراً مُحبِطاً...».

ومن هنا، يبدأ في مراجعة الإجراءات التي ستُتخَذ لتحسين الأمور، مثل تقليل العمالة وتخفيض الميزانيات، ويتجه الرئيس التنفيذي في هذه الأوقات إلى اتباع نهج أكثر تشاركية

وتركيزاً على الناحية العملية؛ حيث ينهي حديثه أو خطابه على النحو الآتي:

«في هذه الأوقات الصعبة، يتحتم علينا جميعاً العمل معاً، فالعمل الفردي والانعزال من الأمور التي لا يمكن تحمُّلها؛ لذا يجب أن نتعاون. ومن خلال التعاون والعمل الجماعي، يتحقق النجاح».

وبعد ذلك، لا يحدث شيء عادةً باستثناءِ التركيز على إجراء استقطاعات وتخفيضات في التكاليف. ولكن روزكام كان على علمٍ بأنه ينبغي له فعلُ شيءٍ ما، وأن بقاء مؤسسته وعودتها إلى مسار الربحية يحتاجان إلى أكثر من مجرد الحديث عن العمل الجماعي.

وكان أول إجراءٍ اتَّخَذه هو استخدام مقومات المحرك الاجتماعي، فأجرى مكالمة جماعية عن طريق الفيديو لعمل حوارٍ متزامن مع عشرة من مديري المتاجر الرئيسة والمشترين الأساسيين ومديري التوزيع والترويج بشركة جو آن ستورز.

وأثناء الاجتماع، كان الأشخاص الوحيدون المسموح لهم بالتحدث هم مديرو المتاجر، وكان على الآخرين الاستماع وتدوين الملاحظات. وتمحوَرَ الحديث حول ثلاثة أمور مهمة طُرِحَت للنقاش بعنايةٍ، من خلال الآتي:

- ما أكثر ثلاثة أصناف مبيعاً، وينفد مخزوننا منها باستمرار؟ بعد أن ألقى مديرُ المتاجر الثالثُ كلمتَه، كانت الإجابة عن السؤال تبدو معروفة.
- ما أقل ثلاثة أصناف مبيعاً، وتتسبب في تراكم المخزون

بشكلٍ كبيرٍ؟ في بعض الحالات، قد تكون هناك حاجة إلى استبعاد المنتج من خط الإنتاج، ولكنْ غالباً ما كان يتضح أن بعض المتاجر يمكنها استخدام المخزون الزائد من خلال توزيعه على متاجر أخرى.

- ما عدد العملاء؟ وبعبارة أخرى: كم عدد الأشخاص الذين يأتون إلى المتاجر؟ وما نسبة الشراء؟ وما الشيء الذي يمكننا فعله ـ بخلاف تخفيض الأسعار ـ لجذب مزيدٍ من الأشخاص للشراء من المتاجر؟ هل نُحسِّن من طريقة ترويج البضائع وعرضها بشكل أفضل؟ هل نُغيِّر من مواقع الموظفين، أو نزيد أعدادهم؟ هل نزيد أعداد الصرَّافين لتخفيف الزحام؟
- ما مزيج هامش الربح؟ ما أكثر أربعة أصناف ربحية؟ كيف يمكننا بيع المزيد منها؟ (مرة أخرى، تستطيع أن تُلاحظ الصلةَ بين صافي الأرباح وإجمالي المبيعات).
- ما وضع أسعارنا بالنسبة إلى المنافسين؟ وهل يجب أن تكون أكثر، أم أقل؟

انعقد الاجتماع الأول قبل عيد الشكر بأسبوع واحد، وانعقدت اجتماعاتٌ مماثلةٌ يومياً طوال الأشهر الثلاثة التالية. لم يكن الغرض من مثل هذه الاجتماعات أن يهاجم الأشخاص بعضهم بعضاً، أو أن يصبح أي شخص موضع اتهام، بل كان الغرض يتمثل في جمْعَ معلومات مناسبة بشكلٍ متزامنٍ وتنقيحَها.

بعد المؤتمر، حدَّد مديرو الأقسام ما يمكنهم فعله وما لا يمكنهم فعله، وتوصلوا إلى مواءمات بين الرؤى، وحددوا الالتزامات المطلوبة، إضافة إلى إيجاد حلولٍ للمشكلات التي يثيرها مديرو المتاجر في غضون ثمانٍ وأربعين ساعة بعدَ كل اجتماع. وبحلول الأسبوع الثاني من شهر يناير، خرجتْ شركة جون آن ستورز من أزمتها النقدية، واستعادت قوتها من جديد، وأصبحت منذ ذلك الحين من أهم الشركات الرائدة في بيع التجزئة لصناعات الحرف اليدوية في الولايات المتحدة.

ولنكن واضحين، لم تكن المكالمات الهاتفية الاجتماعية اليومية هي السبب وراء هذا النجاح، بل كان المحرك الاجتماعي الذي يخلق تدفُّقَ معلومات بين مديري المتاجر والمشترين ومديري التوزيع والتسويق والإدارة العليا. كما تُعَد وتيرة تدفق المعلومات بشكلٍ أوليٍّ، ودون تنقيحٍ وبصورةٍ متزامنةٍ أمراً مهمّاً لتحقيق النمو المربح.

لِمَ يُعَدُّ هذا الأمر مهمّاً؟

تحتاج عملية النمو إلى مواردَ مالية لطرح منتجات جديدة والوصول إلى أسواق جديدة، ولكنها تحتاج أيضاً إلى شيءٍ آخَر؛ حيث تحتاج إلى نوع من التعاون يُسهِم في نشر الأفكار وإنجاز المهام واتخاذ القرارات وتقييم مسؤولية المحاسبة. وبالتأكيد، لن يختلف شخصان على أهمية التعاون، وهو أمر طُرِح للمناقشة بالقدر نفسه الذي طُرِح به نمو الإيرادات وتخفيض التكاليف للمناقشة داخل المؤسسات.

إن التحـدث عـن ضـرورة العمـل الجماعـيِّ لـن يفيدنـا كثيـراً، وليـس غريبـاً أن السـببَ فـي عـدم وجـود تعـاون حقيقـي فـي العديـد مـن المؤسسـات يُشـبِه السـببَ فـي كـون النمـو أمـراً بعيـد المنـال، فـلا توجـد خطـوات واضحـة لتحقيقـه، ولا توجـد آليـة للإبـلاغ عـن التقـدُّم المُحـرَز، ولا توجـد جـزاءات علـى التقصيـر فـي الأداء.

إذا كان كل مـا تفعلـه هـو حـثُّ الأشـخاص علـى التغييـر، فلـن يحـدث التغييـر. إنهـم ليسـوا بحاجـةٍ فقـط إلـى سـببٍ حقيقـيٍّ وملمـوسٍ لتحقيـق التغييـر ـ سـببٍ مـا مثـل: «إذا لـم تحقِّـق التغييـر، فستُفصل مـن الوظيفـة» ـ بـل إنهـم بحاجـةٍ أيضـاً إلـى معرفـة كيفيـة حـدوث هـذا التغييـر.

ويمكـن إيجـاد محـرك اجتماعـي لتحقيـق التعـاون بشـكلٍ طبيعـي، ويُسـهم فـي تعزيـز النمـو.

دور المحرك الاجتماعي في تعزيز النمو

مـاذا يحـدث عندمـا ينسـجم الأشـخاص مـع كفـاءة طاقـم الصيانـة؟ يتحقـق هـذا الأمـر عندمـا يظهـر بوضـوحٍ تأثيـرُ وجـودِ المُحـرك الاجتماعي. فقـط أَلْـقِ نظـرةً حولـك عنـد زيارتـك المقبلـة للمطـار، وسـتكون أمامـك فرصـة هائلـة لرؤيـة مـا يحـدث عندمـا يوجـد المحـرك الاجتماعـي الجيـد، أو يغيـب عـن بيئـة العمـل. كلُّ مـا عليـك فعلـه هـو متابعـة «مـدة تجهيـز الطائـرة لإعـادة الإقـلاع» لشـركة طيـران مُحـددة.

وفيمـا يأتـي، أشـير إلـى ماهيـة أعمـال تجهيـز الطائـرة لإعـادة الإقـلاع: فمثـلاً الطائـرة رقـم 123 تصـل مـن مدينـة دنفـر إلـى أوهيـر

في شيكاغو، ثم ترجع إلى دنفر وعلى متنها مجموعةٌ جديدة من الركاب. تُحسَب «مدة تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع» عن طريق حساب الوقت الكامل المستغرَق في إنزال الركاب الوافدين من الطائرة وتنظيفها وتزويدها بالوقود، وصعود ركاب جُدد وإقلاع الطائرة متجهةً إلى دنفر. إنه الوقت الإجمالي المستغرَق بدْءاً من دخول الطائرة عبر البوابة وحتى إقلاعها مرةً أخرى.

تُعَد هذه العملية مثالاً رائعاً على تأثير المحرك الاجتماعي؛ لأنه ثمة اثنا عشر قسماً منفصلاً في المطار بحاجةٍ إلى العمل بشكلٍ جماعيٍّ لإعادة تجهيز الطائرة، فكلُّ شخص بدْءاً من عمال تنظيف الطائرة والتزويد بالوقود ومروراً بعمال الحقائب ومقدِّمي الأطعمة إلى موظفي التذاكر ومسؤولي صعود الركاب عند البوابة؛ جميعهم يجب أن يعملوا معاً لإنجاز المهمة وتقليل «مدة تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع».

وبسبب هذا التعقيدات، ليس غريباً أن يكون متوسط «مدة تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع» لمعظم شركات الطيران أربعين دقيقة أو أكثر. ولا ينطبق ذلك على خطوط ساوث ويست الجوية، فقد أدمجَتِ العملَ اليومي للمهامِّ الاثنتي عشرة في محركٍ اجتماعيٍّ واحد، وأطلقت عليه «فريق تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع»؛ ونتيجةً لذلك، يبلغ متوسط «مدة تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع» في خطوط ساوث ويست الجوية ثمانيَ عشرةَ دقيقة فقط.

كم هو كبيرٌ ذلك الفارق الذي يوفر اثنتين وعشرين دقيقة لكل رحلة! إنه فارقٌ كبير يُمكِّن شركةَ خطوط ساوث ويست من

إطلاق رحلة جوية إضافية لكل طائرة في اليوم؛ وهو ما يعني إيرادات أكثر من تلك التي تحقِّقها الطائرة نفسها كلَّ يوم وبتكلفة أقل. إضافة إلى ذلك، أدَّى استخدامُ إستراتيجية مختلفة تماماً وتوحيد معايير الطائرات وإجراءات التشغيل إلى تحول شركة خطوط ساوث ويست الجوية إلى أن تصبح شركة الطيران الأهم في العالَم. وهكذا، يمكن أن يكون المحرك الاجتماعي مصدراً فعَّالاً لتحقيق نموِّ إيراداتٍ مُربحٍ.

تحويل الأقوال إلى أفعال

يقدِّم المحرك الاجتماعي إطار عملٍ، يعمل الأشخاص معاً من خلاله، ويتواصلون بشكلٍ فعَّالٍ من أجل إنجاز المهام، كما أنه يوفر تحديداً للأمور، فبدلاً من سماع: «إننا بحاجة إلى العمل معاً»، ثم لا توجد طريقة لتنفيذ ذلك، يعمل المحرك الاجتماعي بالفعل على تجميع الأشخاص من أقسامٍ مختلفةٍ، ثم يُوكِل إليهم مهمةً محددة لإنجازها، بحيث يمكن للجميع العمل لتحقيق هدفٍ مُحددٍ وواضحٍ، مثل الطريقة التي تدير بها فِرَق شركة خطوط ساوث ويست الجوية «مدة تجهيز الطائرة لإعادة الإقلاع».

كما أن هناك ميزة ثانية؛ فكما رأينا، في كل مرة يعمل فيها شخصان أو أكثر معاً، تتكون علاقة اجتماعيةٌ وينعكس ذلك على العمل الذي يؤدونه معاً. ولأن الجميع على درايةٍ بشأن ما يلزم عمله بشكلٍ واضحٍ، تكون هناك فرصٌ كبيرةٌ لحدوثِ تفاعلاتٍ اجتماعيةٍ إيجابيةٍ. وتؤدي التفاعلات الاجتماعية الجيدة بطبيعة

الحال إلى علاقاتِ عملٍ أفضل وتفاعلاتٍ أكثر إنتاجية، وهذا بدوره يجعل التفاعلات الاجتماعية أكثر إيجابية، وهو ما يقدِّم مزيداً من الدعم للمحرك الاجتماعي؛ ونتيجةً لذلك، يعمل الأشخاص معاً بشكلٍ أكثر فاعليةً، وتنمو قدراتهم الفردية (حيث يتعاملون مع أشخاصٍ مختلفين بوجهات نظرٍ متنوعةٍ). ولأن المحرك الاجتماعي يعمل في جميع أنحاء المؤسسة، تتلاشى الحواجز التقليدية بين الأقسام المختلفة، ويسمح ذلك بحدوث التواصل بشكلٍ متزامنٍ وليس تسلسليّاً. وعلى الرغم من كون ذلك لا يحتاج إلى إجراءات معقدة، فإنه يُحدِث فارقاً كبيراً.

توجد مشكلتان رئيستان تتعلقان بتدفق المعلومات بشكلٍ متتابعٍ عبر التسلسل الهرميِّ التنظيميِّ: تكمن المشكلة الأولى في تحريف المعلومات، مثلما يحدث في لعبة الأطفال القديمة «همسات صينية»؛ فعند تمرير الرسالة بين اللاعبين، تفقد شيئاً ما في كل مرة، حيث يفتقر المتلقي الثاني للرسالة، ومن يليه إلى سياقها وإلى النبرة المصاحبة لأصل الرسالة في بداية اللعبة.

أما المشكلة الثانية، فتكمن بالطبع في تأخر وصول المعلومة إلى الأشخاص المناسبين.

وعلى الرغم من عدم وجود خطأ متعمَّد من الطرفين، فإن الإجراءَيْن: الأول، والثاني يُفضِيان إلى انعدام الثقة؛ لذلك يُعَد الاتصال المتزامِن في جميع الاتجاهات هو محور المحرك الاجتماعي.

ويُعَد المحرك الاجتماعي مثلَ محطات توليد الكهرباء؛ حيث يحتاج إلى أن ترسى دعائمه بدقة، وأن تُجرى له صيانة دورية، وأن يُستخدَم استخداماً صحيحاً، وإلا فإنه سيبدأ في التعثر كما حدث مع فريق الإدارة التابع لشركة المنتجات الاستهلاكية التي عملتُ معها مؤخراً.

سألت: «وفقاً لمقياسٍ من واحد إلى خمسة، مع اعتبار أن خمسة هي الدرجة العليا، ما تقييمكم لمعدلات التعقيبات، أو الاستجابات التي يحصل عليها فريق مبيعاتكم من العملاء حول: (أ) ما يعجبهم وما لا يعجبهم فيما تبيعونه، (ب) المنتجات الجديدة التي يَودُّون رؤيتها؟

تشاوَرَتِ الإدارة العليا لمدة دقيقة، ثم أجابوا: «اثنان». وصرَّح المديرون بأن المسؤولية تقع على عاتقهم، على الأقل جزئيّاً. وأَقَرُّوا بأنهم لم يطلبوا هذا النوع من التعقيبات أو الاستجابات من قبلُ.

ثم سألتهم: «على المقياس نفسه، ما مدى براعة فريق المبيعات في نقل المعلومات المُجمعة من العملاء إلى أقسام التسويق والبحث والتطوير؟».

أجابوا: «واحد».

ودافع مندوبو المبيعات عن أنفسهم، بأنهم كانوا منهمكين في محاولة حل مشكلات إعداد الفواتير وفوضى التسليم، وهو ما تسبب في عدم وجود وقتٍ كافٍ لفعل أي شيء آخَر باستثناء محاولات البيع. ومع ذلك، تُعَد هذه النتائج مؤشراً على عدم تحقيق أي نمو.

ونظراً إلى الطبيعة المعقدة للمؤسسات الحالية، فإن القادة الراغبين في تحقيق النمو العضوي للمؤسسات، يقع على عاتقهم تطويرُ بيئةٍ، يكون فيها التعاون والثقة جزءاً من النظام الطبيعي الذي تسير الأمور وفقاً له؛ أي أنهم في حاجةٍ إلى إنشاء محرك اجتماعي.

ما الذي لا يمكن اعتباره محركاً اجتماعيّاً؟

قبل أن نوضح التأثير الذي يمكن أن يحققه المحرك الاجتماعي الجيد داخل مؤسستك، وقبل الخوض في تفاصيل كيفية بنائه داخل المؤسسة، سنتحدث قليلاً عن الآليات التي لا يمكن اعتبارها محركات اجتماعية.

المحرك الاجتماعي ليس فريقاً للعمل. نعم، فغالباً ما تجتمع الأقسام المختلفة عند تكوين فريق العمل، ولكن يقتصر التفاعل على المهمة التي ينوون إنجازها، ويرى أعضاء فريق العمل أنه عملٌ إضافي بجانب وظيفتهم اليومية. وفي المقابل فإن المحرك الاجتماعي يتمثل في كيفية تواصُل المؤسسة بشكل يومي وإشراك الجميع، والطريقة التي تباشر بها المؤسسة أعمالها كلَّ يوم.

الأمر الثاني الذي يتعين التركيز عليه هو أن «المحرك الاجتماعي» ليس وسيلةً أخرى للتعبير عن «التواصل أو التعاون الأفقي» على أساس مُخَصَّص. نعم، تُجرى الاتصالات بين الأفراد من المستوى نفسه داخل إطار عمل المحرك الاجتماعي، ولكن المقصود هنا أن نطاق التواصل سيكون أكثر اتساعاً.

يعمل المحرك الاجتماعي على التغلب على ظاهرة انعزال

وحدات الأعمال داخل المؤسسة؛ فقد تعمل بنية المؤسسة بطبيعتها على إعاقة التعاون، في حين يُشجِّع المحرك الاجتماعي ممارسةَ التعاون، فيجعل كلَّ فردٍ في المؤسسة يُرَكِّز على العميل وعلى احتياجاته (كما سنرى فيما بعد). وتقلُّ العوائق التي تواجه المؤسسة التقليدية من خلال إعادة تصميمها؛ لتصبح أكثر تركيزاً على العميل، وهو ما يسمح بترسيخ روابط حقيقية بين الوظائف المختلفة، مثل (التسويق وتطوير المنتجات). ويسمح تدفقُ المعلومات المتزامِن للأشخاص بالتوفيق بين طاقاتهم لتحقيق نموٍّ مربح.

كيف تُنشِئ محركاً اجتماعيّاً؟

تبدأ عملية إنشاء المحرك الاجتماعي بالتركيز على احتياجات العملاء - والعملاء المحتملين - ثم التوفيق بين أساليب العمل الداخلية بالشركة لتلبية تلك الاحتياجات.

وبمعنى آخر، يُمكِّن التصميم الصحيح للمحرك الاجتماعي المؤسسة من التركيز على العميل.

يُعَد التركيز على العميل اتجاهاً في حد ذاته؛ فهو أحد طرق ممارسة العمل؛ حيث تُؤخَذ رغبات العميل واحتياجاته بعين الاعتبار عند اتخاذ الشركة لأي قرار. ولا تعتمد تلك الإجراءات على الحَدْس، أو الإحساس الداخلي فقط، ولكنها تستند أيضاً إلى معلوماتٍ مُحدَّدةٍ من العملاء حول اهتماماتهم وكيفية اتخاذهم القرارات.

لا تكتمل آلية التركيز على العملاء، ما لم تكن هناك روابطُ بين المعلومات المُجمعة من العميل وبين أقسام المبيعات،

والتسويق، والبحث والتطوير، وغيرها، التي يمكنها العمل بناءً على تلك المعلومات وتحويلها إلى نموٍّ مربح.

ويتعين أن تكون تلك الروابط هي نقطة الانطلاق، ثم يمكنك حينئذٍ إنشاء هيكلٍ تنظيمي ملائم. وعندما تفعل ذلك، ستكتشف أن التركيز على العميل يشمل ثلاثة عناصر رئيسة، ويتعين أن يكون كلٌّ منها ملحوظاً وواضحاً. دَعْنا نبدأ بأكثر العناصر صعوبةً من حيث إمكانية تحقيقه.

يكمن الجزء الأصعب في التأكد من تنظيم أعمالك حسب شرائح العملاء؛ ففي شركة آي بي إم، نُظِّم فريق المبيعات حسب مجالات المبيعات المتخصصة، مثل قطاع التصنيع، والخدمات المالية، والموارد البشرية، والتسويق، وأي من القطاعات الأخرى ذات الصلة. ونُظِّمت أعمال شركة ديل بالطريقة نفسها. وكلما تمكَّنت من التوفيق بين أقسام مؤسستك لخدمة احتياجات العملاء، كان ذلك أفضل؛ لذا، حتى إذا كنتَ تعتقد أنك تخدم سوقاً متجانسة - مثل ناشري الكتب الذين ينتجون كتباً للقراء - فأنت في حاجةٍ إلى البحث بشكلٍ أعمق قليلاً للتعرف إلى الشريحة المُحَدَّدة (مثل القراء الذين يفضلون الكتب ذات الاهتمام العام، والأشخاص الذين يرغبون في الحصول على المعلومات لأغراض مهنية)، أو بحسب نوع التوزيع (مثل متاجر الكتب التقليدية أو منصات البيع بالتجزئة عبر الإنترنت). وكلما زادت درجة إتقان فريق المبيعات للعمل في مجال مُحدد، زادت جودة الخدمة في هذا المجال.

أما العنصر الثاني للتركيز على العملاء، فيتعلق بتحدث جميع الأفراد في المؤسسة ـ ولا سيما كبار الموظفين ـ حول كل ما يخص العملاء، واحتياجاتهم، وسلوكياتهم الشرائية. وتُعَد شركة وول مارت بارعة في هذا الأمر؛ فغالباً ما يُمثِّل العملاء واحتياجاتهم جانباً من كل محادثة يُجريها مديرو وول مارت، فهم يتحدثون عن العملاء بقدر حديثهم عن خفض التكاليف، وربما بقدرٍ أكبر (لماذا تُعد سلوكيات كبار الموظفين بالغَة الأهمية؟ لأن الموظفين يقضون جُلَّ وقتهم في دراسة أفعال رؤسائهم).

ويتطلب العنصر الثالث مشاركة العميل والاستعانة بآرائه قدر المُستطاع، على جميع مستويات المؤسسة. فهل تعمل الإدارة العُليا مع العملاء مباشَرةً؟ وهل يعمل أفراد خدمة العملاء على تقييم مشكلات الخدمة (وتقديم الاقتراحات الخاصة بالمنتجات الجديدة والتحسينات الجديدة) التي يسمعونها من العملاء وعرضها على الأقسام التي يمكنها ابتكار منتجاتٍ جديدةٍ؛ استناداً إلى المعلومات الواردة من العملاء؟

هذه هي العوامل الثلاثة الأساسية اللازمة لأي شركة تُركِّز على العميل، وتلبي احتياجاته.

إنشاء الهيكل التنظيمي المتمركز حول العميل

تكمن المشكلة الرئيسة في إيجاد درجة من التوافق، أو الاصطفاف داخل المؤسسة حتى تتمكن من الاهتمام بعملائك؛ فعلى سبيل المثال: غالباً ما يرفع فريق المبيعات تقاريره إلى

شخص آخَر غير موظفي التسويق. مثال آخر، قد لا توجد آلياتٌ طبيعية لخدمة العملاء (أو حتى لفريق المبيعات) تسمح للأشخاص العاملين بقسم التسويق، أو قسم البحث والتطوير بمعرفة ما استخلصوه من حديثهم مع العملاء.

والأسوأ في ذلك، هو احتمالية عدم وجود أي حافز للأشخاص العاملين بخدمة العملاء أو المبيعات، مثلاً، لمشاركة هذا النوع من المعلومات. ولأن الاحتمالات تُرجِّح أنهم لا يحصلون على أجرٍ إضافي أو مكافأة، نظير تكوينهم لهذا النوع من الروابط، فإنهم لا يعتبرونه جزءاً لا يتجزَّأ من عملهم.

ومن الواضح أن الشخص الوحيد القادر على إيجاد هذا النوع من التوافق والاصطفاف هو القائد، سواء أكان رئيسَ وحدة العمل أم الرئيسَ التنفيذي للمؤسسة بأكملها.

ولتنفيذ هذا الأمر، عليه أن يجيب عن ثلاثة أسئلة مُحددة وهي:

- كيف نُعِدُّ هيكلنا التنظيمي للحصول على نسبة أكبر من محفظة العملاء؟
- كيف يمكننا على نحو متزامن إنشاءُ روابطَ بين وظائف الأعمال المختلفة؟
- ما المهارات التي يجب أن يمتلكها المديرون الرؤساء للعمل على نجاح المؤسسة التي تُركِّز على العميل؟

ستساعدك إجابتك عن هذه الأسئلة على إنشاء المحرك الاجتماعي اللازم لتعزيز النمو.

الإجابة عن الأسئلة الثلاثة

يمكنك البدء ببناء محرك اجتماعي من خلال الإجابة عن السؤال الأول: ما البنية التي نحتاج إليها لكسب إيرادات متزايدة من عملائنا (أو الأشخاص الذين نودُّ أن يكونوا عملاءنا)؟

ومرة أخرى كما نرى، يكون التركيز على الأعمال مُوجَّهاً من الخارج إلى الداخل. انظرْ إلى احتياجات السوق، ثم استخدِمْ مواردك وفقاً لذلك.

على سبيل المثال: لنفترض أنك تعمل في مجال الكوبونات، وينبغي لك طباعة ملحقات لصحف يوم الأحد والكوبونات التي يتسلمها الأشخاص من التجار المجاورين. فكيف ستتعامل في إنشاء الهيكل التنظيمي المطلوب؟

حسناً، ستكون نقطة البداية هي السؤال الذي طرحناه:

- مَن عميلك (وعميلك المحتمَل)؟
- ما احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء؟

بالتأكيد لدى المالك إجاباتٌ بديهيةٌ لهذه الأسئلة، وسيكون الأمر كذلك بالنسبة إلى جميع المديرين التنفيذيين، ولكنْ بالعودة إلى البداية، يظهر أنه توجد حتماً أسواقٌ جديدة قد أُهمِلت، أو نُسِيت لمدة طويلة.

لـذا سـيبدأ قائـدُ شـركةِ كوبونـات الحسـم بمراجعـةِ ميزانيـاتِ التسـويق لشـرائح العمـلاء، مثـل المشـروبات الغازيـة، والوجبـات السـريعة، والحبـوب، ومعجـون الأسـنان، والحفاضـات، وغيـر ذلـك، ثـم ينظـم فـرق مبيعاتـه؛ بحيـث تتقـن فـرق المبيعـات احتياجـات كلٍّ مـن هـذه الشـرائح. وسـوف يسـأل بعـد ذلـك عـن الجزء المُخصَّـص للكوبونـات مـن نفقاتهـم، أو الجـزء الـذي يمكـن تخصيصـه للكوبونـات، وبالتأكيـد سـيرغب فـي الحصـول علـى كلِّ النفقـات المتاحـة للكوبونـات التـي لـم يحصـل عليهـا بالفعـل، كمـا سـيرغب أيضـاً فـي تشـجيعهم علـى زيـادة الإنفـاق علـى الكوبونـات مـن خـلال إقناعهـم بـأن عروضـه تمثـل بديـلاً فعَّـالاً للإجـراءات المتخـذة مـن قبـلُ (علـى سـبيل المثـال: إعلانـات التسـويق الشـامل).

ومـن هـذه النقطـة، يحـدد ماهيـة المنتجـات التـي ربمـا تريـد شـركته إضافتهـا لجـذب اهتمـامِ مزيـدٍ مـن العمـلاء. علـى سـبيل المثـال: يمكنـه تنفيـذ عمليـة تحقُّـق لمتابعـة إجـراءات تفعيـل الكوبونـات واسـترداد المبالـغ المتعلقـة بهـا. (يجـب علـى شـخصٍ مـا التأكـد مـن تعويـض المتاجـر عـن حسـمِ قيمـة الكوبـون مـن فاتـورة المتسـوق).لن تكـون العمليـة مختلفـة بالنسـبة إليـك؛ فأنـت تحـاول تحديـدَ المنتجـات التـي ينبغـي لـك عرضهـا للحصـول علـى حصـةٍ أكبـر مـن محفظـة العميـل.

وبمجـرد أن تتضـح الصـورة بشـأن المنتجـات التـي ينبغـي لـك بيعهـا، سـتبدأ فـي تنفيـذ الخطـوة التاليـة فـي بنـاء المحـرك الاجتماعـي، وهـي تجميـع عملائـك حـول الهـدف.

وينبغـي لـك هنـا أن تتسـاءل: مـا الصلـة بيـن موظفـي التسـويق

والمبيعات؟ وهل يقدم قسم التسويق حقّاً الأنشطة التسويقية المطلوبة؟ إنها طريقة أخرى للسؤال عما إذا كان قسم التسويق يؤثر في الأشخاص الذين تريد الوصول إليهم (شركات البضائع المعبأة في حالة شركة الكوبونات)، وهل يضع قسم التسويق البرامج اللازمة التي ستشجعهم على التعامل معك؟ وهل يفعلون كل ذلك أم يركزون على الإعلانات فقط؟

وباعتبارك القائدَ سوف تحاول اكتشاف الصلة التي تربط كل هذه الأمور بتطوير المنتج، وما الأنظمة المستخدَمة التي تُمكِّن موظفي المبيعات والتسويق والخدمات من نقل المعلومات المكتسبة من العميل، وهل هذه الإجراءات روتينية ومتجانسة؟

إن مؤسستك الخدمية يمكن أن تكون مصدراً مذهلاً للأفكار التي يمكن أن تحقق نجاحاتٍ صغيرةً ومتوالية؛ حيث إن مثل هذه المؤسسات تكون على صلةٍ يوميةٍ مباشرةٍ بالعملاء. وإذا درَّبت موظفي المكالمات الهاتفية على طرح المزيد من الأسئلة في كل مرة يتعاملون فيها مع عميل، يمكن أن تكتشف ليس فقط ما لا يحبه العملاء في عروض منتجاتك وخصائصها أو ربما خطوط الإنتاج الكاملة التي يمكن إيقافها، بل أيضاً ما يحبون أن تضيفه. وهذا بالطبع من شأنه أن يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة وخدمات جديدة، والأهم في ذلك، إيرادات جديدة.

وليس جمع هذه المعلومات من عملائك الفعليين، وعملائك المحتمَلين بالأمر الصعب، غير أن هذه المعلومات تكون عديمة الفائدة إذا لم تكن هناك آلية مستخدمة؛ لينقل موظفو الخدمات

المعلوماتِ المكتسَبةَ إلى الأقسام الأخرى المناسبة في المؤسسة؛ لذا تحتاج من قسم الخدمات الآتي:

1. طرح أسئلة عن احتياجات العميل خلال كل تواصل أو تفاعل مع العميل.

2. تجميع المعلومات والمعرفة المكتسبة من تعاملاتهم مع العملاء.

3. نقل هذه المعلومات إلى الأقسام المناسبة داخل المؤسسة.

وفي حالِ لم يفعلوا ذلك، فلن تستطيع زيادةَ إجمالي الإيرادات والمبيعات سريعاً أو بفاعلية، وستجد صعوبةً بالغة في زيادتها دون وجود هذا النوع من التفاعلات والتعقيبات والجمع الملائم للمعلومات من الموظفين. وتُعَد الصعوبات التي تواجهها اليومَ ناتجةً عن معلوماتٍ لم تتعامل معها أو تجمعها بشكلٍ مناسبٍ. والسبب وراء ذلك الأمر بسيط، وهو أن شركتك، إذا كانت قياسية، لها هيكلٌ تنظيميٌّ متجه من أعلى إلى أسفل.

ولإرضاء عملائك، ينبغي لك إنشاء تدفقات أفقية للمعلومات، وسيحتاج العاملون من المستوى نفسه في مؤسستك ـ مديرو التسويق وموظفو البحث والتطوير، على سبيل المثال ـ إلى أن يتعاملوا معاً بشكلٍ مباشرٍ.

قد يتطلب ذلك أن يتعلم المديرون مجموعةً مختلفةً من المهارات. ويشعر معظم المديرين بالراحة في البنية التنظيمية العمودية؛ ففي نطاق هذا الترتيب التنازلي من الأعلى إلى

الأسفل، تكون لديهم السلطة الوظيفية لإنجاز المهام، فهم يستخدمون مناصبهم في الهيكل التنظيميّ للمؤسسة للتحكم في كيفية تخصيص الموارد وسداد رواتب الموظفين، وغالباً ما يكون ذلك كافياً لتحقيق رغباتهم.

ولكن في سياق العملية التعاونية الأفقية، لا يتحكم المديرون في هذه القوى المحركة، فهم بحاجةٍ إلى إقناع الأشخاص وبناء علاقات لتشجيع إنجاز المهام، وربما يتطلب ذلك الأمرُ مهاراتٍ لا يمتلكونها، وسيجب عليهم اكتساب تلك المهارات؛ لأنه من الضروري وجود هذا التعاون الأفقي.

ولخلق هذا الاصطفاف الأفقي، غالباً ما يتضمن الأمر التعامل مع خلافات شخصية مرهقة وصعبة للغاية، فربما لا توجد علاقةٌ ودية بين مدير قسم التسويق ومدير البحث والتطوير؛ لكونهما لا يقضيان كثيراً من الوقت معاً. وتكمن مهمة القائد في أن يُغيِّر ما يجب تغييره، وسأترك الأمر لك لتكتشف ما يتعين تغييره من أجل تحقيق التعاون الأفقي وزيادة فاعليته. ولكني أؤكد أن التعاون يجب أن يسير بفاعلية، وإذا لزم إحداث تغييرات في المؤسسة أو الموظفين؛ من أجل تحقيق التعاون، فنفِّذْ تلك التغييرات.

يجب تطبيق أنظمة تُلزِم قسمَ المبيعات بالتعامل مع قسم البحث والتطوير على أساسٍ دوريّ، أنظمة من شأنها أن تضمن تسلُّم موظفي التسويق التقاريرَ من قسم خدمة العملاء. ولا يمكن أن تدار هذه العملية بقدر من العمومية دون التحديد التفصيلي للإجراءات، فلا يمكنك القول: «سوف أبقى على تواصل مع

بوب»، بل اتَّخِذْها بشكلٍ أكثر تحديداً؛ حيث ينبغي لك أن تقول: «سيجتمع نائب المدير الأول لقسم التسويق مع مدير قسم المبيعات كلَّ أسبوع، ويدرسان العملاء المستهدفين. ويجب أن يحصل مدير المبيعات على تقاريرَ يوميةٍ عن أنشطة البيع مع أعلى 25 عميلاً». ويجب أن يكون لديك هذا المستوى من التفصيل، وهذا القدر من التزامن. وعندما يحدث ذلك، سيمارس موظفوك بشكل جماعي مهاراتِ التعاون الأفقي.

إن وظيفة مدير العمل والقائد هي أن يخلق هذا التزامن، وينبغي لك أن تضع الآليات التي تؤدي إلى توافر الحوارات والتفاعلات المطلوبة؛ فقيادة المؤسسة يجب ألَّا تجعل العاملين المختلفين في الأقسام المختلفة يعملون معاً فقط، بل يندمجون أيضاً.

ومرةً أخرى، يؤثر هذا الأمر في القائد ويجعله يُركِّز على الجانب التشغيليّ للأعمال، وعادةً ما يتضمن ذلك وجودَ ترابط بين التسويق والبيع وتطوير المنتج والخدمات. وفي حالة تحقق ذلك، ستحصل على حصةٍ أكبرَ من محفظة العميل. وإذا لم يكن لديك هذا النوع من الاصطفاف والتوافق، وإذا لم يتواصل الموظفون فيما بينهم، أو لم يدرك كل موظف ما يفعله الآخرون، فإن الأمور لن تسير بشكلٍ جيدٍ. وعندما يتعلق الأمر ببناء محرك اجتماعي، يكون دور القائد بسيطاً جدّاً؛ حيث يتمثل فقط في التحضيرات وتنظيم العملية بالشكل الملائم. وبعد ذلك، ينبغي لك أن تتأكد من أن كل شيء يسير بسلاسة وتناسق وبالسرعة المناسبة.

علـى سـبيل المثـال: يمكـن أن تـرى تأثيـر الروابـط الأفقيـة الفعَّالـة إذا ألقيْـتَ نظـرةً علـى التحـول الـذي يجـري تنفيـذه حاليّـاً فـي شـركة دو بونـت. فقـد أسـهمت الهويـة والثقافـة السـائدة داخـل الشـركة والمرتكزة على الأبحاث في تحقيـق إنجازاتٍ كبيرةٍ، وقـد تفاخـرت الشـركة ـ ولهـا الحق في ذلـك ـ بتوصُّلهـا إلـى اكتشـافات ثوريـة مثـل النايلـون وأليـاف كيفـلار. ولكـنْ كمـا رأينـا، تضاءلـت بشـكلٍ كبيـرٍ هـذه الأنـواع مـن الإنجـازات فـي شـركة دو بونـت.

وتحـت إمـرة رئيـس مجلـس الإدارة والرئيـس التنفيـذي تشـارلز هوليـداي (تشـاد)، بـدأ كبـار المديريـن التنفيذييـن بالشـركة بالتسـاؤل عمـا إذا كان بإمكانهـم ربـط أولويـات إدارة الأبحـاث بشـكلٍ أكبـر باحتياجـات العمـلاء فـي الأسـواق.

وللتأكيـد علـى المحـور الجديـد، عُيِّـن تومـاس كونللـي ـ وهـو مديـرُ وحـدة أعمـال حاصـلٌ علـى شـهادة فـي الهندسـة الكيميائيـة مـن جامعـة كامبريـدج ـ رئيسـاً لقسـم البحـث والتطويـر، ومـن أول الإجـراءات التـي اتخذهـا كونللـي هـو تغييـر توجُّـه القسـم.

فبـدلاً مـن البحـث عـن أفكار لتحقيـق مبيعـات بقيمـة 500 مليـون دولار، تحـوَّلَ التركيـز إلـى ابتـكارِ منتجـاتٍ تحقـق مبيعـات بقيمـة 50 إلـى 100 مليـون دولار. ولإيجـاد هـذه الابتـكارات، تحـوَّلَ تركيـز قسـم البحـث والتطويـر مـن الداخـل ـ «كيـف يمكننـا تحسـينُ جـودةِ مـا لدينـا؟ ومـن أيـن سـتأتي الفكـرة المهمـة التاليـة؟» ـ إلـى الخـارج ومحاولـة تلبيـة احتياجـات العميـل، ليـس فقـط مـن خـلال تحقيـق إنجـازات كبيـرة، بـل أيضـاً مـن خـلال النجاحـات الصغيـرة والمتواليـة.

ويقول نائب الرئيس التنفيذي جون هودجسون: «لقد اخترعنا على مر التاريخ أشياءَ وأدخلناها إلى الأسواق، ولكن بمرور الوقت، تغيَّرت احتياجات عملائنا بشكلٍ أسرع من قدرتنا على مواكبتها».

وللتعامل مع هذا الأمر، غيَّرت شركة دو بونت من طريقة تخصيص الموارد لقسم البحث والتطوير. ويقول هودجسون: «في الماضي، خصَّصْنا المواردَ بشكلٍ بارعٍ بالطريقة نفسها في جميع نواحي أعمالنا. والآن، تحصل المناطق والمجالات الأسرع نموّاً على الجزء الأكبر من نفقاتنا.

وللتأكد من استمرار تخصيص الموارد بشكلٍ فعال، تهتم القيادة العليا الآن بشكل مباشر بأفضل برامج البحث على أساس مستمر.

«يجتمع المجلس المعني بالنمو، المُكوَّن من جميع نواب الرؤساء وتوم وأنا، كلَّ أربعة إلى ستة أسابيع، ونراجع تقدُّمَ سَيْر العمل. إننا ننظر حرفيّاً إلى مئات البرامج المستخدمة في الشركة، ونحاول فهم من أين سيمكننا تحقيق مكاسب أكبر. ونعامل هذه البرامج ذات الفرص الأكبر بشكلٍ مختلف؛ حيث نمدُّها بمواردَ أكثر، ونتابعها بشكل أكثر قرباً. وقد أظهر ذلك الأمر مجال تركيزٍ مختلِفاً للغاية، فهناك صلة قوية بين الأعمال والأبحاث التي نُجرِيها والتقنيات المسُتخدَمة». وتمثلت أداة الفريق التنفيذي لإجراء هذه المراجعات في لوحة تحكم عبر الإنترنت توضح ما إذا كانت المشاريع الأهم مُنفَّذة بشكل مناسب أم لا.

ونتيجةً لهذا التوجُّه الجديد، تسير شركة دو بونت في مسارها الصحيح لتحقيق هدفها بتحقيق نسبة 33 في المئة من الإيراداتِ لمنتجاتٍ عمرُها خمسة أعوام أو أقل. وفي الوقت الذي اتُّخِذ فيه قرارٌ بتحويل تركيز قسم البحث والتطوير، كانت هذه النسبة 20 في المئة فقط.

إنشاء المحرك الاجتماعي.. دليلٌ تفصيلي

كيف تُنشئ محركاً اجتماعيّاً؟

كثيراً ما يُوجَّه إليَّ هذا السؤال عندما يسمع الأشخاص عن المحرك الاجتماعي، ويرغبون في تطبيقه. ويمكنك اعتبارُ ما يأتي دليلَك التطبيقي لإنشاء المحرك الاجتماعي:

الخطوة الأولى: إدراك فريق الإدارة العليا أن الطرق الحالية لمحاولة تحقيق إيرادات أكثر ربحية لا تعمل بشكل جيد.

الخطوة الثانية: إيمان فريق الإدارة العليا بأن تحقيق النمو ليس أمراً ممكناً فقط، لكنه أمرٌ ضروري أيضاً ومرغوبٌ فيه على الصعيدين الفردي والجماعي. وإذا لم يؤمنوا إيماناً حقيقيّاً بأهمية النمو المربح، فلن تتغير الأمور. أما إذا آمنوا بذلك الأمر، فالخطوة التالية هي أن يتحدثوا مع الأشخاص ويخبروهم بأن الشركة ستنمو أكثر مما كانت عليه في الماضي. ويجب أن تستند أحاديثهم إلى حقائق مؤكدة، كما يجب أن يكون من السهل الوصول إلى الأرقام المطروحة وأن تكون قابلةً للتصديق، ويجب أن تتسم بالواقعية وليس بالمبالغة؛ فعلى سبيل المثال: قد تستهدف الإدارة العليا

زيادة المبيعات بشكل أسرع بنسبة 3 إلى 4 في المئة، على أساس سنوي. ويجب أن يكون الرقم كبيراً بما يكفي ليكون ذا معنى، ولكن ليس كبيراً لدرجةِ أن يُشِيح الناس بوجوههم غير مصدقين؛ فتحقيقُ زيادة بنسبة 3 إلى 4 في المئة يُعَد أمراً مثيراً للإعجاب حقّاً في مناخٍ يكون فيه ثبات الإيرادات نجاحاً.

الخطوة الثالثة: اتباع مديري وحدة العمل النهج نفسه؛ وتأييدهم الشديد لفكرة النمو ونقلها إلى مرؤوسيهم.

الخطوة الرابعة: إضافة الأدوات. يُتقن الجميع استخدام أدوات النمو الواردة في هذا الكتاب، ويستهدفون إحراز النجاح. وكما قال مؤخراً الرئيس التنفيذي لشركةٍ تبلغ مبيعاتها أربعةَ مليارات دولار: «اعتدتُ أن أرفع مستوى تطلُّعاتي إلى أقصى حد، وأن أطلب من الأشخاص البحث عن فكرةٍ تبلغ قيمتُها نصفَ مليار دولار. فالعمل على المشروعات التي ستحقِّق لنا خمسين مليون دولار أخرى من المبيعات في غضون ثلاث سنوات يُعَد عملاً جيداً. وبالطبع إذا حقَّقتْ عشرة أقسام من أقسامنا ذلك الرقم، فسيصبح لدينا خمسمائة مليون دولار مبيعات إضافية، فضلاً عن النمو الذي سيحدث بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: اختبار أفكار النمو؛ حيث يكوِّن كل قسم فريقاً متعددَ الوظائف، للعمل بشكل أفقي، لوضع محرك النمو محل الاختبار، مع منْحِهم مئةَ يوم لوضع خطة من شأنها أن تحقق المكاسب قريبة المنال. ومن المهم تحديد الموعد النهائي بمئة يوم؛ لأنه سيزيد اهتمامَ الجميع ويساعد على ظهور المشكلات

المحتملة بسرعة. وعندما ينجح الفريق، فإنه يُكافَأ بسخاء، وهو ما يجعل موظفين آخَرين يرغبون في المشاركة بالطبع، ويسمح بإطلاق عددٍ كبير من المشاريع مدتها مئة يوم بشكل متزامن.

الخطوة السادسة: بمجرد أن تُقنِع تلك المكاسب قصيرة المدى جميعَ مَن في المؤسسة بإمكانية النمو، تبدأ الشركة في التحرك في ثلاثة مسارات بشكل متزامن: يُركِّز أحدها على المكاسب قصيرة المدى نسبيّاً، تلك التي يمكن أن تحدث في غضون عام واحد. ويُركِّز المسار الثاني على المشروعات التي يمكن أن تؤتي ثمارها في غضون سنتين إلى خمس سنوات، بينما يُركِّز المسار الثالث على المشروعات الأطول أمداً من ذلك. وتتكرر الأسئلة المطروحة نفسها، وهي: ما المشروعات؟ وما ميزانيتها؟ وما الموارد التي نحتاج إليها؟ مع اختلاف توقيتاتها الزمنية فقط.

الخطوة السابعة: وضع نظام للمراقبة والمراجعة؛ للتأكد من استمرار عمل المحرك الاجتماعي بسلاسة. ويتأكد القادة على وجه التحديد من أن الإستراتيجية العامة التي تحكم محرك النمو هي الإستراتيجية الصحيحة، ومن أن الأشخاص المطلوبين لتنفيذها متاحون بالفعل، ومن أن ميزانية النمو منطقية. ويهدف ذلك إلى التأكد من أن محرك النمو له طابعٌ مؤسسيٌّ داخل الشركة.

الحفاظ على استمرارية المحرك الاجتماعي

الآن أنشأت محركاً اجتماعيّاً، والروابط الضرورية التي تحدَّثْنا بشأنها موجودة، ويُجري المديرون من جميع المستويات

محادثـاتٍ مـع العمـلاء مباشَـرةً، ويعمـل الجميـع علـى تحديـد احتياجـات العمـلاء وتحديـد الأمـور المحتمَلـة التـي يمكـن أن تـؤدي إلـى تحقيـق نجاحـات صغيـرة ومتواليـة. هـل هـذا هـو كل شـيء؟ تقريبـاً، تحتـاج فقـط إلـى أربعـة أشـياء أخـرى:

تحتـاج إلـى التأكـد مـن أن الروابـط ستحقق نمـوّاً جيـداً؛ أيْ أنـك فـي حاجـةٍ إلـى تلبيـة المتطلبـات الأربعـة للنمـو الجيـد، وهـي أن يكـون النمـو: مربحـاً، ومُستداماً، وعضويـاً، ومتميـزاً؛ فمـن المُلاحَـظ أن النمـو بمفـرده غيـر كافٍ.

وينبغـي لـك تقييـم الأشـخاص فـي ضـوء مجموعـة أخـرى مـن المعايير؛ فلـن ترغـب في الاكتفـاء بتقييمهـم وفـق المعاييـر التقليديـة، مثـل: هـل يـؤدون عملهـم؟ وهـل يلتزمـون بمواعيـد التسـليم؟ وهـل يلبُّـون احتياجـات العمـلاء الخارجييـن؟ ومـا إلـى ذلـك، ولكنـك سـترغب فـي التأكـد مـن أن لديهـم ثـلاثَ مهـاراتٍ أساسـيةٍ أخـرى، وهـي أنهـم: يتواصلـون بشـكلٍ جيـد، ويعملـون جيـداً كأحـد أجـزاء المحـرك الاجتماعـي، وأن أداءهـم فعَّـال فـي بيئـة التعـاون الأفقـي.

المهارات الأساسية.. التواصل وتدفُّق المعلومات

مـا لـم تكـن تحفـر خندقـاً في جـزء مـن أمـلاكك الخاصـة، يتطلـب أيُّ نـوع آخـر مـن الأعمـال تعـاونَ شـخصين أو أكثـر لإنجـازه. ولـن يتمكـن أيُّ شـخصين مـن العمـل سـويّاً دون تدفُّـقٍ للمعلومـات. ويمكنـك أن تـدرك سـبب السـهولة النسـبية لذلـك الأمـر إذا أمعنـت التفكيـر فيـه؛ فعندمـا يـؤدي الأشـخاص أعمالهـم، فـإن أول مـا يفعلونه

هو معالجة المعلومات، وإضافة القيمة، وتمرير الأعمال المُنجَزة إلى شخصٍ آخر.

لكن تدفق المعلومات مشروطٌ بالعلاقات بين الأشخاص الذين يعالجون تلك المعلومات؛ حيث تتساوى جميع الأمور، وكلما كانت جودة التواصل أفضل، صارت النتيجة أفضل.

كيف تُعزِّز التواصل؟ اطرحِ الأسئلةَ التالية (وأجْرِ التغييرات المناسبة إذا كانت الإجابة بالنفي عن سؤالٍ أو أكثر من تلك الأسئلة). بالنسبة إلى الأشخاص المتفاعلين:

- هل هم واضحون فيما يتعلق بأولوياتهم الخاصة إضافة إلى أولويات الأشخاص الذين يتعاملون معهم؟
- إذا كانوا يعملون معاً في مشروعٍ ذي إطارٍ زمنيٍّ طويل، فهل يعرفون ما الذي يتعين فعله على المدى القصير؛ أي الأسابيع القليلة المقبلة، أو الشهر المقبل، أو الربعين التاليَيْن؟
- هل يمكنهم تحديد عوائق تدفق المعلومات وإزالتها؟
- هل يتفقون سويّاً عندما يتعلق الأمر بفهم العمليات التي يجب اتباعها لإنجاز أعمالهم بكفاءة؟
- هل لديهم آلية لتسوية النزاعات؟
- هل يعرفون كيف يتعاملون مع الأشخاص الذين لا يتحملون المسؤولية؟
- هل هم ملتزمون بمساعدة بعضهم بعضاً على التحسن؟

- هل يحصلون على تقدير ومكافآت على التعاون الأفقي؟

وتُعَد تدفقات الاتصالات والمعلومات عنصراً محوريّاً في بناء محرك اجتماعي يعمل على تعزيز النمو داخل المؤسسة، وهو الأمر الذي أدركَتْه شركة جو آن ستورز، ولكن بصعوبة.

المهارات الأساسية.. إشراك الأشخاص المناسبين

بمجرد إنشاء الهيكل، يجب أن يتأكد القائد ـ سواء الرئيس التنفيذي أو رئيس وحدة الأعمال ـ من توفر الأشخاص المناسبين الذين يساعدون على عمل المحرك الاجتماعي بكفاءة.

وعلى الرغم من أنني لا أريد أن أقع في فخ التكرار، لكنْ دَعْني أؤكد مرةً أخرى أن هذا يجعل القائد يركز بعمق على الجانبِ التنفيذيّ، وليس فقط الجانب الإستراتيجي للعمل؛ فوظيفة القائد هي أن يتأكد من إنجاز الأمور كافة.

ويُعد التنفيذ من العناصر التي لا يمكن إسنادها إلى الغير. ونظراً لأهمية التنفيذ، فإن القائد لديه جميع أنواع الأسئلة التي يجب الإجابة عنها عندما يواجه مشكلةً في توفير الموظفين وهي:

- هل لدينا الأشخاص المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لإنجاز ما نريده؟
- هل هم في الأماكن المناسبة؟

تنبع جميع هذه الأسئلة بشكلٍ منطقيّ من خلال التركيز على العميل، وبمجرد أن تعرف ما يريده العملاء، يمكنك حينئذٍ إنشاءُ

الهيكل التنظيمي لتلبية احتياجات العميل، مع التأكد من وجود الأشخاص المناسبين لتحقيق ذلك.

دَعْنا نتعامل مع الأسئلة المتعلقة بالموظفين، سؤالاً تلو الآخَر، بدءاً من: «هل لدينا الأشخاص المناسبون لتكوين فريقِ عملٍ لإنجاز ما نريده؟»، وتنطوي عبارة «الأشخاص المناسبون» على مفهومَيْن: حيث يجب أن يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز العمل بالطبع، ويجب أيضاً أن يتصرفوا بالشكل الصحيح. ويجب عليهم ألا يكتفوا بالالتزام بتنمية المؤسسة فحسب؛ بل يجب عليهم أيضاً الالتزام بممارسة التعاون الأفقي الذي يجعل هذا النمو ممكناً. وطبقاً لتعريف الهيكل التنظيمي، فإنه يفصل بين الوظائف ووحدات الأعمال، ولكنَّ الأشخاص المناسبين يندمجون.

وإذا فكرت في الأمر، فستجد أن البنية التنظيمية التقليدية يمكن أن تعوق التعاون. وثمة سببان رئيسان لذلك: أولاً، غالباً ما يَعْلَق الموظفون في وحدات وأقسام تنظيمية تبدو كما لو كانت «صوامع منعزلة»، إذا ما نظرنا إلى وضعهم في الهيكل التنظيمي. إنهم يمضون مسيرتهم المهنية بأكملها في قسم المالية، أو في قسم الموارد البشرية، أو في أي مكان، وينتقلون لمستوىً أعلى فأعلى داخل صومعتهم المحددة، وتكون علاقتهم محدودة ببقية المؤسسة.

كما تُقيِّد الطبيعة الهرمية للبنية التنظيمية ممارسةَ التعاون؛ فكما رأيت، إنني مؤمن جدّاً بوجود كبار مديرين لهم علاقاتٌ مباشرة مع كلٍّ من العملاء وفريق المبيعات. ولكن في معظم الأحيان، عندما أقترح ذلك على رئيسٍ تنفيذيٍّ على سبيل المثال، سيقول:

«لا يمكنني أن أقضي كثيراً من الوقت مع أشخاصٍ في المبيعات. إن رئيسَ فريق المبيعات أقلُّ مني بثلاثة مستويات على الهيكل التنظيمي، وقد يشعر بأنه مهدد.

ومن المؤكد أن الطريقة التي تُنظَّم بها الشركات يمكن أن تقيِّد التعاون اللازم لتحقيق النمو. ووحدهم الأشخاص الملتزمون بالنمو هم من يدركون أهميةَ وجود علاقاتٍ، ليس فقط في جميع أنحاء المؤسسة، بل أيضاً بين المؤسسة وعملائها؛ وبذلك هم فقط مَن يمكنهم تحقيق هذا النمو.

لذا، هذا يعني أنه عندما تقيِّم الأشخاص بصفتك قائداً، يجب أن تنظر إلى ثلاثة معايير أساسية:

- هل لديهم المهارات الضرورية؟
- هل هذه المهارات مواكبة للتطورات الحالية؟
- هل يتصرفون بالطريقة الصحيحة؟

وسوف نتناول كلّاً من تلك العوامل على حدة:

إن جزء المهارات الضرورية ليس بديهيّاً كما تعتقد. لماذا؟ لأن موظفيك قد يعرِّفون دورَهم بشكلٍ غير صحيح، فربما تكون لديهم مهاراتٌ هائلة عندما يتعلق الأمر بالإعلانات، ولكن إذا كانت الإعلانات هي كل ما يفعلونه، وكان أحدهم في منصب «نائب رئيس التسويق»، فهناك شيءٌ ما خطأ.

وحتى إذا كان الشخص يمتلك المهارات المناسبة، فهذا لا يعني أن هذه المهارات مواكبة للتطورات الحالية.

عندما تحدث الأزمات والصعاب، وتبحث عن مصدر المشكلة، يكون من السهل دائماً استبعادُ شخصٍ ما كان أداؤه جيداً في الماضي. وهذا أمر خاطئ، فما حدث في الماضي يجب أن يبقى في الماضي، فمن المحتمل أن تكون طبيعة الوظيفة قد تغيَّرت، ويجب أن تقيِّم الشخص بمعاييرَ جديدة للنجاح.

أخبَرَني أحد عملائي قائلاً: «فريق مبيعاتنا لم يغيِّر الطريقة التي يعمل بها على مدار ثلاثين عاماً». لقد قال ذلك بفخرٍ، وكأنه يعطيني مثالاً على مدى ثبات شركته وفاعلية عملياتها. وفي طريقةٍ أخرى للتفاخر، قال: «أرأيتَ كم نحن رائعون؟! إننا لم نحتَجْ إلى تغيير شيءٍ ما على مدار ثلاثة عقود». ولكنْ هل تتخيل كم تغير في الثلاثين عاماً؟ وما الفُرص التي أضاعوها؟

وأخيراً، من أهم الموارد التي لديك التوافق بين الخصائص الأساسية لوظيفةٍ ما، والسمات البارزة للشخص الذي يشغلها. إنك دائماً تبحث عن الملاءمة الطبيعية؛ «هذا الشخص خُلِق لهذه الوظيفة».

إن حشد الأشخاص المناسبين بشكلٍ صحيح يُعَد قوةً فعالة. وبمجرد فعل ذلك، سيكون أمامك سؤالٌ آخر لتطرحه وتجيب عنه: هل لدينا الشخص المناسب ليُدِير هذا التعاون الأفقيِّ المحدد؟

المهارات الأساسية.. التعاون

يُعَد اختيار الشخص المناسب عاملاً فعَّالاً في نمو الإيرادات. ولكنْ قد تتساءل: بالتحديد كيف يعمل الأشخاص معاً؟ وعلى سبيل المثال، لِنُلقِ نظرةً على أحد الاجتماعات «النمطية» لرؤية

ما إذا كان التفاعل قد يُجدِي نفعاً، ولتوضيح كيف يتضمن المحرك الاجتماعي أشخاصاً يتفاعلون بشكل مختلف.

إذا حضرتَ الاجتماع، فأول شيءٍ ستلاحظه محور هذا الاجتماع. وبدلاً من الجدل حول معرفة الأقسام التي لا تمارس التعاون، يكون انتباه الجميع منصبّاً خارج المؤسسة في إطار السؤال: ما الذي يتعين علينا فعله للحصول على حصةٍ أكبر من محفظة العميل؟ وهذا الاتجاه ستلاحظه على الفور، ليس فقط لأن الجميع مشترِك فيه؛ بل لأنه أيضاً مختلفٌ بشكل كبير عما يجب أن يحدث في الاجتماعات النمطية. وهنا يكون التركيز على هذا الأمر بسيطاً؛ حيث يكون الأمر أشبهَ بمشاهدة شخصٍ ما يرش الصحراء بملعقة صغيرة.

وإذا ألقيتَ نظرة حول الغرفة خلال أحد الاجتماعات، فسوف تلاحظ أمراً مثيراً للاهتمام، وهو أن الأشخاص الذين يلزم وجودهم هناك هم فقط مَن يحضرون الاجتماع؛ فحضور الاجتماعات ليس من قبيل الوجاهة، والأمر لا يحتمل الذهاب للاجتماعات للاستعراض؛ فالاجتماعات مصممةٌ للتخطيط لفعلِ شيءٍ ما.

يمكنك رؤية مدى السرعة التي تسير بها الأمور، فالقرارات تُتَّخذ هنا؛ فعندما يقول مدير المبيعات: إن ثلث موظفيه لديهم مشكلات في توضيح عروض القيمة في سياق مالي واضح للعميل، يتطوع المدير المالي لعقد مجموعةٍ من الاجتماعات التدريبية مرةً كل أسبوع لمدة ساعة، تبدأ الأسبوع التالي. وعندما يعلم المدير التنفيذي أن هناك عمليةَ بيعٍ لعميل رئيس قد تعثَّرت مرةً أخرى بسبب «مشكلات قانونية صغيرة للغاية»، يتجه المدير

التنفيذيّ إلى مدير القسم القانوني الذي يخبره بأنه سيُنظِّم اجتماعاً مع نظيره في شركة العميل في وقت لاحق خلال الأسبوع.

ربما كان الأمر الأكثر تأثيراً هو ما يحدث بعد الاجتماع، فكل شيء يُبَتُّ فيه يكون معروفاً على الفور على مستوى الشركة بسبب الشبكة الداخلية للمؤسسة (الإنترانت) التي تُكمِل عملية التواصل التقليدية، لمتابعة جميع الأمور المعلقة. وفي الاجتماع التالي، ستكون نتيجةُ أول دورة تدريبية ترأَّسَها المدير المالي لفريق المبيعات، ونتائجُ اجتماع المدير القانوني مع نظيره، من بين أولى الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الاجتماع.

ويجب أن يكون القادة على جميع المستويات مستعدين للتخلص من القيود المؤسسية لتسهيل عملية التعاون الأفقي، وهذا يعني أن هناك سؤالاً آخر يجب أن يضيفوه إلى قائمتهم المرجعية عندما يتعلق الأمر بتقييم الموظفين، وهو: «هل يمكنهم العمل في بيئة تعاون أفقي؟».

يُعَد المحرك الاجتماعي الطريقةَ الأكثر فاعليةً للتنسيق؛ حيث يُسخِّر كل القوى التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق النمو. وحتى يمكن تحقيق أي مجموعة من الأهداف، ولا سيما تلك الأهداف الخاصة بنمو الإيرادات، يجب أن يشارك الأشخاص المناسبون في الحوار والتفاعلات التي ستكون أساساً لتحقيق تلك الأهداف؛ فالمحرك الاجتماعي يُبنَى من خلال الممارسة، في ظل مشاركة جميع المعنيِّين في العمل الجماعي، واتخاذهم القرارات، والموازنة بين الخيارات، ومشاركتهم المعلومات نفسها.

10

تحويل الابتكار إلى نموٍّ في الإيرادات

تبدأ جميع مبادرات نمو الإيرادات بفكرة، ويمكن أن تكون هذه الفكرة منتجاً جديداً، أو خدمة جديدة، أو إضافة إلى منتج، أو خدمة موجودة بالفعل، أو يمكن أن تكون فكرة تبدأ بتكهُّن غير متوقَّع، «أتساءل: ما الذي سيحدث إذا فعلنا كذا؟».

من واقع خبرتي، يكون لدى الموظفين ـ بدءاً من الأقل خبرة إلى المحنَّكين في العمل ـ أفكارٌ يمكن للعديد منها مساعدة المؤسسة، ويكمن تحدي الدَّور القيادي في خلق عملية اجتماعية تساعد على استخراج هذه الأفكار. ولكن مع ذلك، لن تُحقِّق هذه الأفكار لشركتك أي فائدة إذا لم يُعبِّر عنها الأشخاص لفظيّاً.

يمكن للمحرك الاجتماعي المساعدة بالطبع؛ فالتفاعلات بين الأقسام المختلفة، كالتسويق والبحث والتطوير ـ على سبيل

المثال ـ أو خدمة العملاء والمبيعات؛ ستشجِّع على خلق أفكار أكثر تستحق المتابعة. ولا تحتاج مؤسستك إلى انتظار هذه الشرارة للاستمرار والوصول إلى أفكار جديدة؛ حيث يمكن تفعيل الابتكار، وهذا ما سنفعله هنا: حيث سنشرح عملية يمكنك متابعتها بدءاً من طرح الأفكار السطحية، ثم توليد العديد من الأفكار الخاصة بالنمو قدر الإمكان.

وبخلاف تخفيض التكلِفة، تتطلَّب زيادة الإيرادات وجودَ ابتكارٍ. ويعتقد الكثير من الأشخاص أن العباقرة فقط هم من يمكنهم الابتكار، وبالفعل الشخص العبقري مرحَّب به دائماً وسيقدم الإضافة بلا شك، ولكني وجدت أن الابتكار مسألة اجتماعية، ويمكن للجميع المشاركة فيها. وفي الحقيقة، بمجرد دمج عملية الابتكار بشكل ثابت مع الطريقة التي تؤدي بها الشركة عملها كل يوم، ستكتشف ظهور عباقرة أكثر وأكثر بين موظفي الشركة.

إن وادي السليكون منطقة مليئة بالعباقرة، ولكن إذا نظرت إلى جميع رواد الأعمال الناجحين الذين يعملون هناك، فستكتشف شيئاً غريباً؛ فالأغلبية العظمى منهم قد عملوا ـ لفترة طويلة غالباً ـ في شركات قائمة قبل أن يؤسِّسوا أعمالهم الخاصة. كان جزء من سبب انجذابهم بالطبع لبدء شركاتهم الخاصة هو البحث عن حرية اتخاذ القرار، وأن يكونوا من ملاك الأسهم، وليسوا مجرد موظفين، ولكنْ هناك سبب آخر لتركهم الشركات القديمة يتعلَّق بحقيقة أن هذه الشركات لم تستطع استيعابهم واستيعاب ما أرادوا إنجازه.

ولو تعامل أرباب أعمالهم السابقون مع عملية الابتكار الاجتماعي بشكل أفضل، لظلت نسبة معينة من رواد الأعمال هؤلاء في العمل، وربما أسهموا بشكلٍ كبيرٍ في نمو شركاتهم القديمة.

دعنا نتطرق إلى العملية التي يمكنك فيها تحويل الابتكار إلى نمو مربح، مع العلم أن الانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الإطلاق لا يكون أبداً مباشراً بالقدر نفسه الذي يبدو عليه عندما يتعلق الأمر بالكتابة فقط. وفي كل خطوة من خطوات هذه الرحلة، سأعطيك مثالاً ملموساً يوضِّح كيف أن شركة فرعية واحدة تابعة لإحدى الشركات ـ شركة هانيويل الفضائية التي هي أحد فروع هانيويل إنترناشيونال ـ تطوَّرت واتَّبعت عملية اجتماعية، وتوصَّلت إلى منتجٍ استطاع زيادة إيراداتها بشكل كبير.

لم يكن ذلك بالأمر الهين؛ فشركة هانيويل الفضائية شركة رائدة في تقديم الأنظمة المتكاملة لإلكترونيات الطيران والمحركات والنُّظم، وحلول الخدمات الخاصة بالشركات المُصنِّعة للطائرات والخطوط الجوية والطائرات العامة والتجارية، وعمليات القطاع العسكري والفضائي والمطارات. ومثل بقية فروع الشركة، حقَّقت الشركة الفرعية ـ التي يبلغ رأس مالها 9 مليارات دولار، والتي يقع مقرُّها في مدينة فينيكس بولاية أريزونا ـ نتائج ممتازةً في تحسين الإنتاجية.

عندما أصبح ديفيد كوت رئيساً تنفيذيّاً لشركة هانيويل إنترناشيونال، أراد الانتقال بالشركة إلى مرحلة النمو العضوي، ولكن المحاولات الأولى لم تكتمل بشكلٍ أساسي؛ لأن الموظفين لم يشعروا بأن لهم مصلحة مباشرة في نمو الإيرادات.

ولتـداركُ الأمـر، بحـث كـوت عـن شـركة فرعيـة يمكنهـا نمذجـة سـلوك النمـو الـذي كان يبحـث عنـه، ووجـد متطوعـاً مسـتعدّاً لذلـك فـي شـخص بـوب جونسـون ـ مديـر شـركة هانيويـل الفضائيـة ـ الـذي كان حريصـاً علـى تحقيـق النمـو فـي كُبـرى الشـركات الفرعيـة لهانيويـل الأم.

يوضِّـح الشـكل البيانـي التالـي كيـف انتقلـت شـركة هانيويـل الفضائيـة مـن إطـار الفكـرة إلـى المنتـج، ويُعـد ذلـك نموذجـاً يمكـن لشـركتك اسـتخدامه أيضـاً.

تدفق الأفكار	اختيار الأفكار	رعاية الأفكار	إطلاق الأفكار
• تدفق داخلي للأفكار • تدفق خارجي للأفكار • آليات توجيه هذه الأفكار	• تشكيل الفريق المَعني باختيار الأفكار	• جدول رولودكس • القيادة مختلفة في كل مرحلة • المثابرة والصبر - تكوين الفريق	• توفير تمويل لإطلاق الأفكار • الربط بمراحل تدفق الأفكار واختيارها ورعايتها • التوقيت

التخلص من الأفكار الفاشلة مبكراً

التقييم

1-10	1-10	1 -10	1-10

توجـد خمسـة عناصـر للابتـكار، وهـي: تدفُّـق الأفـكار، واختيارهـا، ورعايتهـا، وإطلاقهـا، إضافـة إلـى التخلـص مـن الأفـكار الفاشـلة مبكـراً. ولكـن قبـل مناقشـة كلٍّ منهـا، هنـاك أربعـة عوامـل تجـدُر الإشـارة إليهـا:

العامل الأول: هو أن جميع العوامل مترابطة، على الرغم من أن معظم الأشخاص لا يدركون ذلك الأمر. إلا أنك تحتاج إلى معرفة كيفية ارتباط جميع الأجزاء الأربعة معاً؛ لأن حدوث أي خلل في أحدها يمكن أن يؤثِّر فيمايحدث لاحقاً؛ فعلى سبيل المثال: إذا كان بإمكانك تحسين رعاية الأفكار وإطلاقها، فستتمكن من تحسين تدفُّقها.

أما العامل الثاني: فهو أن هذه العملية قابلة للرصد. فيمكنك مراقبة وتشخيص كيفية تعامل مؤسستك مع كل مكوِّن (لذا اقترحتُ عليك ترتيب قدرة شركتك على التعامل مع كل وظيفة على مقياسٍ من واحد إلى عشرة)، ويمكنك أيضاً مراقبة مدى جودة تعامل شركتك ـ أو وحدة العمل ـ مع التدفُّق الكلِّي داخل كل مكوِّن من هذه المكونات الخمسة. ويجب أن تتسم عملية الاختيار بالشفافية؛ فينبغي أن يعلم الجميع المعايير التي ستقرِّر تمويل الفكرة من عدمها.

العامل الثالث: هو أنه لا يمكنك أن تنفذ جميع الأفكار وترعاها بالقدر نفسه، فبعد توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، تخير أفضلها لتمويلها، وتخلَّص من البقية. (في نهاية الفصل، سنناقش المعايير التي تستخدمها لاتخاذ هذا القرار).

العامل الأخير: عناصر الابتكار الخمسة تمثل الخطوات الأساسية للحصول على الأفكار وتطبيقها في السوق، ويتطلب كلٌّ منها مجموعة فريدة من المهارات للتنفيذ.

وفي هذا السياق، دعونا نناقش العناصر الأربعة لعملية النمو

كلّ على حدة، ونوضِّح كيف عملت شركة هانيويل الفضائية على وضعها قيد التنفيذ.

تدفُّق الأفكار

يشير تدفُّق الأفكار إلى إمكانية تحويل الأفكار إلى نمو على أساسٍ مستمر. ويمكن أن تنبُع أفكار المنتجات الجديدة و/ أو الخدمات الجديدة من مكانين: إما من داخل مؤسستك أو من خارجها. دعنا نتعامل مع المصادر الداخلية أولاً:

أحياناً يقول الرؤساء التنفيذيون: «ليس لدينا أفكارٌ كافيةٌ داخل المؤسسة، إنها لا تتدفق، وحتى تلك الأفكار التي تظهر على السطح ليست جيدة بالشكل الكافي».

وكثيراً ما يكون تفسيرهم لما يحدث هو أنهم عيَّنوا الأشخاص غير المناسبين، أو أن هؤلاء الأشخاص غير مبدعين بالشكل الكافي.

وهذا أمرٌ واردٌ بالطبع، لكنني أجد أنه لا يكاد يعبر عن التفسير الحقيقي.

فقد يكون السبب في عدم وجود أفكار كافية بسيطاً مثل عدم اعتقاد الناس بأنك ـ باعتبارك قائداً ـ جادٌّ بشأن الرغبة في النمو؛ ومن ثَمَّ يصبُّون تركيزهم في موضع آخر. فإذا كان القائد يتحدث جيداً عن النمو ولا يتخذ أي إجراء؛ فإن الناس يدركون حقيقته على الفور.

وهناك احتمالٌ آخر، وهو أن الأفكار موجودة، لكنها مدفونة تحت طبقاتٍ من البيروقراطيةٍ التي تمنعها من الظهور.

الاحتمال الثالث: أن يمتلك الأشخاص أفكاراً ملائمة، لكنهم يخشون إبرازها، فلا يوجد في ثقافة المؤسسة ما يحفِّزهم على تلك المجازفة، إضافة إلى العديد من المشكلات التي من شأنها أن تعوق حياتهم المهنية إذا لم تُحقِّق الأفكار التي اقترحوها نجاحاً. ويُعد ذلك الأمر مشكلة كبيرة في كثير من الأحيان؛ لذا تحتاج إلى التأكد من شعور الموظفين بالأمان تجاه المجازفة.

والأمر الرابع الذي ينبغي أن ننظر إليه يتعلق بمدى جودة شبكات العلاقات غير الرسمية في شركتك - على سبيل المثال بين قسمي المبيعات والبحث والتطوير - حيث يتحدث الأشخاص من مختلِف الأقسام باستمرار مع بعضهم، ويروِّجون للأفكار؟ فهل هذه التفاعلات مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً، وهل يجد الموظفون أنفسهم معزولين عن الأشخاص خارج القسم الذي يعملون فيه؟

السؤال الأخير الذي يجب طرحه هو: هل تحاول عادةً - بصفتك القائد - طرحَ أفكارٍ جديدة في اجتماعاتك مع فريق العمل؟

لنفترض أنك نائب الرئيس التنفيذي لقسم التسويق، فلتسألْ نفسك: كم عدد المرات التي تجتمع فيها مع رئيس قسم الدعاية، أو العلاقات العامة لبحث الوسائل التي يمكن أن تساعد في نمو

الأعمال؟ وهل يندرج هذا ضمن بنود جدول الأعمال؟ وكم عدد مرات اجتماعك مع نُظرائك في قسم البحث والتطوير، أو إدارة الشؤون المالية للحديث عن النمو؟

ويمكنك باستخدام مقياسٍ من واحد إلى عشرة، أن تقيس وتحدد كيف تتدفق الأفكار في مؤسستك؟ وما مدى جودة هذه الأفكار؟ وما مصدرها؟ وما معوقاتها؟ وما الذي يَزيد من تدفُّقها؟

بصفتك القائد، ينبغي أن تهتمَّ بكل المفاهيم الجديدة والمطروحة وبجودتها، محاولاً ابتكار أكبر عددٍ ممكن من الأفكار مثل: هل يسعى الأشخاص للحصول على إيرادات ضخمة عن طريق تحقيق طفرات استثنائية، أم يسعَون للحصول على مكاسبٍ بسيطةٍ مستمرة وتحقيق نجاحات صغيرة متوالية؟ وإلى أي مدى تُشجِّع الثقافة جميع أنواع الأفكار؟ ليس بالضرورة أن تنبع تلك الأفكار من قسم البحث والتطوير. فقد تنطوي إحدى الأفكار الجديدة على الانتقال إلى سوق مختلفة، أو على استخدام شكلٍ مختلفٍ من أشكال التوزيع. والمهم هو التدفُّق المستمر للأفكار، وليس مَنشأها.

وبالنسبة إلى الأفكار الخارجية ـ أي الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة أو الخدمات، التي يبتكرها الموردون والعملاء وشركاء تحالفات الأعمال خارج المؤسسة ـ فإن السؤال الأول الذي يجب طرحه هو: ما مدى قوة الروابط بين الأشخاص الذين يمتلكون اتصالاتٍ خارجية، وبين مندوبي المبيعات والعاملين بالتطوير لديك؟ فهل يتحاورون فيما بينهم دائماً، أم أن هناك

عوائق تحُول دون تدفُّق الأفكار؟ وتُعد فكرة جيف إيمليت التي صاغها في عبارة: «إلى العميل، ومن أجل العميل» مفيدةً للغاية هنا؛ حيث إنك تصبح حرفيّاً جزءاً من ثقافة عميلك.

وإذا لم تكن راضياً عن الأفكار الناتجة، فتحقَّق من أنها تتدفَّق في جميع الاتجاهات: من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومن جانب إلى آخر؛ للتأكُّد من أنها تَنتج من الخارج (أي من خلال التفاعلات مع عملائك أيضاً). وإذا لم تُطرح أفكارٌ كافية، فحدِّد السبب الرئيس لذلك، وتعامل معه.

وهناك اقتراح آخر في هذا الصدد: عندما تبرز فكرة ما، خذ دقيقة أو دقيقتين من وقتك للمساعدة في بَلورتها. وساعد الشخص الذي اقترحها على الذهاب بها لأقصى مدى، وتأكَّد من أنها تشكَّلت بالكامل قدر الإمكان، فأنت تريدها أن تظهر على النحو الأمثل عند خضوعها لعملية الاختيار؛ وهذا يؤدي إلى تعزيز الدوافع لدى الأشخاص وتحفيزهم.

هذا ما فعله بوب جونسون، رئيس شركة هانيويل الفضائية، وقد وصف جونسون هذه العملية قائلاً: «لقد أدينا عملاً رائعاً ـ بوصفنا قسما وشركة بشكل عام ـ للتخلص من عبْءِ التكاليف وإنجاز الأعمال، وكانت ثقافتنا ترتكز على التنفيذ والإنتاجية، ولكن مع بَدء الاقتصاد في التباطؤ، أدركنا أننا إذا أردنا البقاء في صدارة المنافسة، ينبغي لنا التوصُّل إلى طُرق نمو أسرع من المعدلات الاقتصادية بصفة عامة».

كانت المشكلة تكمن في أن الأشخاص الذين نجحوا تقليدياً في

شركة هانيويل الفضائية لم يفكِّروا بشأن النمو، والمجازفة، والأفكار الحديثة. وأوضح جونسون قائلاً: «كانت الشركة تقنيةً وتحليلية، ولم يكن هؤلاء الأشخاص مجازفين، وكنا في حاجة إلى تطوير الابتكار والتفكير المنظم وخوض مجازفات جيدة».

من الواضح أن تغيُّرات ثقافية كهذه لا تحدث بين عشية وضحاها، لكن جونسون شرع في تغيير شركة هانيويل الفضائية، فبدأت الشركة في توظيف وترقية الأشخاص المبدعين والمبتكرين، وعمَد إلى تهيئة بيئة تسمح بطرح أفكارٍ جديدة، دون التعرُّض لأي عقوبة في حال قوبلت تلك الأفكار بالنقد.

وبمجرد أن يرى الأشخاص أن الأفكار الجديدة تؤخذ على محمل الجد في شركة هانيويل ـ كما هي الحال في الشركات الأخرى ـ ولا يوجد أي عواقب سلبية مرتبطة باقتراحها، بل يُكافَؤون على اقتراحها؛ فمن المُرجَّح أن يقدِّموا بعضاً من أفكارهم الخاصة.

اختيار الأفكار

لن تتمكن من تنفيذ كل فكرة؛ حيث إن كل مدير سيطلب منك في مرحلة ما الموافقة على إحدى الأفكار أو رفضها؛ لذا تحتاج إلى امتلاك مهارات الاختيار، سواء أكنت مسؤولاً عن الموافقة على مشاريع كبيرة أم لا. فتسأل نفسك: ما الإجراء الاجتماعي الذي ستتخذه لاختيار أفضل الأفكار لتمويلها؟ هل لديك آلية صالحة؟ وباستخدام مقياس من واحد إلى عشرة مرة أخرى، كيف يمكنك تحديد مدى جودة عملية اختيار الأفكار؟

وإذا أعطيتَ نفسك أقل من عشرة، فسيكون عليك دراسة الأجزاء الرئيسة لعملية الاختيار: ما المعايير التي تحتاج إليها قبل أن توافق على فكرةٍ ما؟ ومن المسؤولون عن الاختيار؟ وكيف يعملون معاً؟ لنُلقِ نظرة أولاً على كيفية إجراء عملية الاختيار بشكل عام:

ينبغي أن تكون عملية الاختيار نزيهة وشفافة، فيجب أن يدرك الجميع أن هناك منافسة على الموارد، وأن الفكرة أو الأفكار الأفضل هي ما سوف يُنفَّذ، وهذا يعني بالطبع أن العملية يجب أن تكون واضحة وملموسة كذلك. ولا يمكن أن يكون للمؤثرات السياسية أي علاقة بهذا الموضوع، ولا ينبغي أن تتلقى فكرة ما تمويلاً فقط؛ لأنها المشروع المفضَّل للرئيس، وأي شيء بخلاف ذلك سيجعل الأشخاص مُعْرِضين عن طرح أفكار جديدة؛ حيث لا يرون حينها أنه من الحكمة المشاركة في عملية زائفة. فهل الموظفون في مؤسستك يعرفون كيف تسير عملية الاختيار؟ وما مدى شفافية العملية؟

وبمجرد أن تقتنع بأن القواعد التي تحكم عملية الاختيار واضحة، انظر إلى القائمين بالاختيار أثناء تخطيطك لتحسين الطريقة التي يمكن لشركتك اختيار الأفكار الواعدة بها.

يجب أن يخضع الأشخاص المعنيون باختيار الأفكار التي ستنفِّذها شركتك إلى عملية متابعة دقيقة وصارمة، فإذا كان أول سؤال يطرحه هذا الشخص بعد أن يسمع فكرة هو: «ما العائد الاستثماري المحتمل؟»، فلن يكون هذا الشخص مناسباً للمهمة.

من المؤكد أنك تريد أن تكون الفكرة مربحة، ولكن قبل السؤال عن العوائد المحتملة، يجب أن تجيب عن أسئلة أكثر أهمية مثل: هل هذه فكرة جيدة؟ هل تتناسب مع ما نحاول فعله؟ هل يمكننا تطويرها؟ هل هناك طريقة أخرى لتنفيذها بحيث تجذب سوقاً أوسع نطاقاً؟ هذه هي كل الأسئلة التي يلزم طرحها والإجابة عنها قبل بَدء مناقشة العائد الاستثماري المحتمل.

بالطبع ترغب في أن تحقِّق الفكرة المطروحة في النهاية الكثير من المال، ولكن ليس إلزاميّاً أن يتحقق عائدٌ استثماريٌّ إيجابيٌّ في اليوم الأول؛ فالنمو الذي تبحث عنه لا يلزم أن يكون مُربِحاً على الفور. (ولكن بالطبع كلما طالت المدة المستغرَقة للحصول على ربح، لَزِم أن يكون العائد مُعوِّضاً بما يكفي عن الخسائر الأولية). ويُعد التركيز على العائد الاستثماري أحد الأسباب الأساسية لعدم فاعلية التمويل من نوع رأس المال المغامر داخل الشركات، دائماً ما يكون المدير المالي بالمؤسسة هو الشخص الرئيس الذي يتخذ قراراً بشأن التمويل التنظيمي داخل المؤسسة، وليس من الغريب أن يكون تركيزه من اليوم الأول منصبّاً على الدخل الصافي. (وهذا هو أحد الأسباب التي قد تجعلك تُفضل التفكير مرتين قبل التخطيط لتكليف المدير المالي بعملية اختيار الأفكار).

هناك أربعة شروط يتعين توافرها في الشخص الذي يختار الأفكار:

1. هل يمكنه العملُ مع الشخص الذي طرح الفكرة، والمساعدةُ في صياغة الفكرة بأكثر من طريقة، وهي مهارة نسميها «إعادة صياغة المهارة وتنقيحها»؟ فغالباً لا يرى الأشخاص

الذين يطرحون الفكرة كمَّ الطرق المختلفة التي يمكن بها توسيع نطاق الفكرة أو إعادة صياغتها؛ لذا أفضل أن يضطلع المعنيون بالاختيار بإعادة صياغة الفكرة من زوايا مختلفة.

2. هل يرى الإمكانيات المضمَّنة في الفكرة؟ هل يدرك الأهمية التي يمكن أن تحملها الفكرة؟ وهل يتصور مدى النجاح الذي قد يتحقق إذا نجحت الفكرة؟ وهل يفهم مقتضيات النجاح من حيث التقدم على المنافسين، واختراق أسواق جديدة، أو أيّاً كان؟

3. هل يعرف المكان الذي يناسب الفكرة داخل الشركة؟ يتضمن هذا المفهوم أمرين: فمن المؤكد أنه ينبغي له أن يفهمَ مزيجَ محافظِ أعمالِ الشركة ونسبة المبيعات والإيرادات التي تأتي من نوع معين من المنتجات، وما الذي تريد الشركة إنجازه في تغيير هذا المزيج. (هل أصبحت إحدى الفئات التقليدية لخط المنتجات سلعةً؛ ولذلك تبحث الشركة عن منتجاتٍ أكثر خصوصية؟ هل تسعى الشركة للانطلاق في أسواقٍ جديدة، عبر قنوات توزيع مختلفة؟). ويتعامل الجزء الثاني مع الوقت الذي تستغرقه الفكرة الجديدة في الأسواق؛ ففي أي وقت، تريد الشركة الجمع بين منتجات قصيرة الأجل (أقل من عام) ومتوسطة الأجل (من عامين إلى خمسة أعوام) وأخرى طويلة الأجل من حيث عملية تطوير المنتجات، بحيث يمكن الحفاظ على نموِّها.

4. هل هو مستعدٌّ للمراهنة على قدرات الأشخاص المشتركين في الأمر؟ لا يهم درجة تطويرك للفكرة في المراحل الأولية؛ حيث سيكون هناك تقلُّبات وصعوبات غير متوقعة في الطريق إلى السوق، وعندما يحدث ذلك الأمر، يجب أن يقدر الأشخاص المسؤولون عن عملية التنفيذ على التعامل مع هذه التقلُّبات والصعوبات. وإذا ما تساءلنا: ما مدى ثقة المعنيين بالاختيار في الإمكانات الملموسة للأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن عملية التطوير؟

فهناك بعض الأمور الضمنية في هذه المعايير، وقد ناقشنا بالفعل **أوَّلها**؛ حيث يمكن أن يكون لدى القائم بالاختيار خلفية مالية، غير أن تركيزه الأساسيِّ يجب أن يكون منصبّاً على طرح السؤال «ما الذي يمكن عمله؟» وليس «ما القدر الذي يمكننا تحقيقه؟ وما مدى سرعة تحقيقه؟».

والأمر الثاني: هو ألا يقضي القائم على الاختيار الكثير من الوقت في النظر إلى ما سبق، فأفضل القائمين بالاختيار لا يتقيدون بما حدث في الماضي، ولا يكون تركيزهم منصباً على سبب عدم إمكانية إنجاز أمرٍ معين، بل على إمكانية تحقيق الفكرة المطروحة، فمن طبيعتهم الفطرية تحديد مواضع الفرص وتصوُّر نجاحها حتى يثبت العكس، ويحدِّدون بدقة ما الذي سيلزم لتحويل هذه الفكرة إلى حقيقة، ولا يبحثون عن أسباب عدم إمكانية تحقيقها.

ثالثاً: يجب أن يمتلك المعنيِّ بالاختيار خبرةً تمكنه من رصد الإمكانيات المختلفة؛ فالأشخاص المبتدئون نسبيّاً في العمل لن يكون لديهم الخلفية اللازمة لتحديد المشكلات والفرص المحتملة.

وبالطبع، هـذا يعنـي أنـك بحاجـة إلـى أنـواع مختلفـة مـن الأشـخاص بمهـاراتٍ وخبـراتٍ وخلفيـاتٍ مختلفـة فـي كل مرحلـة مـن مراحـل عمليـة تدفـق الأفـكار واختيارهـا ورعايتهـا وتنفيذهـا.

رابعاً: كمـا ناقشـنا مـن قبـل، يجـب أن يكـون المعنيـون بالاختيـار قادريـن علـى الموازنـة بيـن آفـاقٍ زمنيـةٍ مختلفـةٍ؛ حيـث يحتاجـون إلـى القـدرة علـى رؤيـة الأفـكار المحتمـل نجاحهـا، والتـي يمكـن إنجازهـا بشـكلٍ سـريعٍ، ويحتاجـون أيضـاً إلـى اختيـار الأفـكار التـي تحتـاج لأطرٍ زمنيـةٍ متوسـطةٍ وطويلـةِ المـدى لإنجازهـا.

وأخيـراً، عليهـم معرفـة الفـرق بيـن الأفـكار التـي تتضمـن احتمـال تحقيـق نجاحـات صغيـرة ومتواليـة، وبيـن تلـك التـي يمكـن أن تـؤدي إلـى إيـرادات كبيـرة، وكلتاهمـا أمـر مهـم؛ لـذا يجـب اختيـار كل نـوع مـن الأفـكار، ومـن ثـمَّ رعايتـه. وفـي شـركة هانيويـل، كانـت الإدارة العليـا هـي المنوطـة بهـذا الـدور. ويقـول بـوب جونسـون: «عقدنـا اجتماعـاتٍ دوريـة لمئتيـن وخمسـين مديـراً فـي الشـركة الفرعيـة، وعملنـا بجدٍّ لاسـتخراج أفـكارٍ جديـدةٍ منهـم، وفـي الاجتمـاع الأول، حصلنـا علـى 465 فكـرة جديـدة، وعندمـا جمعنـا الأفـكار، وصنفناهـا واكتشـفنا الأفـكار المكـررة، ووحَّدنـا الأفـكار المتشـابهة، وجدنـا نحـو 100 فكـرة تسـتحق الاهتمـام».

ولمعرفـة أيٍّ منهـا كان جديـراً بالتنفيـذ، أخضعـت شـركة هانيويـل الفضائيـة تلـك الأفـكار لاختبـار مكـوَّن مـن ثلاثـة أجـزاء. يقـول جونسـون: «كان أول شـيء أردنـا معرفتـه هـو مـا إذا كانـت الفكـرة مناسـبة علـى الصعيـد الإسـتراتيجي، فيمكننـا مثـلاً صُنـع ماكينـة آيـس

كريم أفضل، ولكنها لا تناسب طبيعة أعمالنا هنا. ثانياً: أخضعنا هذه الأفكار لاختبار عن الملاءمة التقنية، وأردنا معرفة ما إذا كان يمكننا تنفيذ هذه الفكرة تقنياً أم لا، بالنظر إلى ما نفعله بطبيعة الحال. وكان الاختبار الأخير اختباراً ماليّاً، وكانت هذه محاولة لتمهيد نطاق التنفيذ، وإذا حققت فكرتان النتائج نفسها في أول اختبارين، يكون السؤال هنا هو أيٌّ فكرة منهما يمكنها تحقيق عائد أعلى من الفكرة الأخرى».

بعد إخضاع المئة فكرة للاختبارات الثلاثة، نقَّحت هانيويل الفضائية القائمة، واستخلصت ستَّ أفكارٍ حصلت على تمويل بقيمة 15 مليون دولار. من أين أتت هذه الأموال؟ لقد وضع جونسون ميزانية للنمو، وجزءٌ من تمويل هذه الميزانية توفَّر عن طريق استبعاد الأفكار الأقل ربحية بالنسبة للشركة.

رعاية الأفكار

بمجرد اختيار الفكرة، يلزم رعايتها حتى تتطور وتنمو وتنجح في النهاية، ويتطلَّب ذلك مجموعة فريدة ومتميزة من المهارات، ويحتاج إلى مزيج من الابتكارية والعملية والمهارات الاجتماعية، ويحتاج الأشخاص المسؤولون عن رعاية الأفكار إلى الممارسة؛ فالأشياء نادراً ما تتحرك بالسرعة التي نريدها، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على عمل استثمارٍ معنوي في الأشخاص والتركيز على الجانب النفسي لديهم، ودعمهم مثلما يدعمون أفكارهم، فعندما ينتقل أشخاص أو فريق إلى مجال أو

سوق جديد، تكون هناك دائماً مخاوفٌ: هل سيُخفَّض التمويل؟ هل سنُبعَد من الوظيفة؟ هل سنُفصَل؟ ماذا سيحدث إذا لم تسرِ الأمور بشكلٍ جيد؟

لا تسير الأمور دائماً بسلاسة، وخصوصاً عندما تشترك في مشاريع جديدة، فقد يحتاج الأشخاص في الفريق إلى مساندةٍ معنوية، وهذه من المهام الأساسية للقائد المسؤول عن رعاية فكرة جديدة، فلا يلزم أن يفوز في كلِّ نقاش، وليس عليه أن يكون هو من ابتكر كل فكرة، ولا يجب أن ينهي الحوار بتعليقات مثل: «يا لها من فكرة غبية!»، بل يجب أن يكون مشجِّعاً.

هناك أيضاً مطلب تجاري أساسي، فالشخص المسؤول عن هذه الخطوة في العملية يجب أن يعيد دائماً صياغة الفكرة من زوايا مختلفة؛ للتأكُّد من أن المؤسسة ستحقق أقصى استفادة منها.

وهنا تكون القدرة على العمل ـ بطريقة أشبه بـ«رولودكس بشري» ـ من الأمور المفيدة، فأفضل رُعاة الأفكار يكونون بارعين في معرفة ما يُجدي في تطوير الفكرة المقترحة بشكلٍ أكبر؛ فهم دائماً يبحثون في ذاكرتهم لإيجاد أسماء الأشخاص ـ داخل وخارج الشركة ـ الذين يمكنهم المساعدة في صياغة ونمو الفكرة. كما يُعَد التنوع أمراً مهماً، وكذلك اختلاف الرؤى والمهارات.

ما عملية رعاية الأفكار المتَّبعة داخل شركتك؟ كم راعياً للأفكار لديك؟ متى كانت آخر مرة نالوا فيها تقديراً؟ إذا كان عليك تقييم قدرات رعاية الأفكار في شركتك، فيمكنك استخدام

مقياس من واحد إلى عشر درجات، حيث تشير عشرة إلى الأفضل، وتحديد مدى جودة شركتك في رعاية الأفكار؟

إذا حصلتْ قدرة رعاية الأفكار لديك على ثلاث درجات ، فهل زيادتها إلى سبع سيُحسِّن من تدفُّق الأفكار؟ الإجابة نعم؛ فمستوى الشركة في رعاية الأفكار من شأنه أن يشجِّع أشخاصاً آخرين على الانضمام إلى شركتك، ويشجِّع الموظفين الموجودين على التفكير بشكل أكثر ابتكارية، وكلما زاد تدفق المعلومات، زادت فرص جدوى إحدى هذه الأفكار، وهي طريقة أخرى لبناء آلية النمو.

وهناك مجموعة من الأسئلة التي يمكنك طرحها لمعرفة مدى جدوى عملية رعاية الأفكار المتَّبعة داخل شركتك:

- ما تشكيل الفريق الذي يرعى الأفكار؟ فكما رأينا، يجب أن تكون لديهم عقلية مختلفة عن معتنقي فكرة تخفيض التكاليف.
- ما مدى تنوعهم؟ فوجهات النظر المختلفة مُرحَّب بها بشكلٍ خاصٍ هنا، حيث تحاول بذلك الحصول على كل الطرق المختلفة التي يمكن بها استخدام فكرة و/ أو صياغتها.
- ما المهارات الاجتماعية لرعاة الأفكار؟ وهل يعرفون كيف يكونون داعمين؟
- ما المهارات الجديدة اللازمة لتعزيز رعاية الأفكار بين كبار المديرين الذين يتخذون القرارات بشأن: أي المشاريع سيجري تنفيذه وأيها سيُستبعد؟

- ما التغييرات الإدارية اللازمة لزيادة فاعلية عملية رعاية الأفكار؟ وهل مدير الأعمال لديك راعٍ للأفكار؟ وكم عدد المرات التي رأيتَه فيها يصوغ أفكاراً مطروحة؟ وهل يستخدم العصف الذهني مع الموظفين؟ وهل يُعد داعماً؟
- هل تدرك أن شخصية ومهارات الأشخاص الذين يرعَون الأفكار تختلف عن هؤلاء الذين يحدِّدون الأفكار ويطوِّرونها؟ وهل أنت ملتزم بتعيين أشخاص مختلفين في كلٍّ من هذه الأدوار؟ (يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة وتحديد وضع رعاية الأفكار في مؤسستك في وقت قصير).

جميع الإجابات عن هذه الأسئلة قابلة للتمييز بسهولة، فإذا لم ترَ أن الأشياء الضرورية تحدث في مؤسستك، يجب أن تسأل عن السبب.

ومن المفارقات أنه لكي تكون راعياً للأفكار، يجب أن تكون صارماً؛ إذ إنك بحاجة إلى صرامة من حيث التفكير والتخيل، صرامة تتيح لك مراجعة الفكرة من زوايا مختلفة ومعرفة أين تكمن المعوقات والإصرار على التغلب عليها. وكل ما تهدف إليه هذه الصرامة هو أن تكون شخصاً واثقاً وحاسماً.

كان لبوب جونسون دورٌ فعالٌ في رعاية الأفكار بشركة هانيويل، وقال: إنه وجد التغيير موضع ترحيب، وصرَّح بوب قائلاً: «قضيت معظم وقتي - حتى الآن - في التخلص من الفوضى الناتجة عن موافقتنا على الأفكار التي كان ينبغي ألَّا نتجه إلى تنفيذها، ومن الممتع للغاية المساعدة في تطوير شيء جديد».

وكانت الفكرة الواعدة التي ساعد جونسون في تطويرها أثناء التنفيذ الأول لعملية تدفق الأفكار، واختيارها ورعايتها وإطلاقها هي استعمال تقنية جديدة لجعل صيانة الطائرات أسهل وأقل تكلفة (التفاصيل مذكورة لاحقاً في هذا الفصل).

الشخص المناسب في المكان المناسب

نعم، فالإطلاق هو الخطوة الرابعة من عملية الابتكار ـ بعد التوصُّل إلى الأفكار، واختيار أفضلها، ورعايتها ـ ولكن نظراً للتباين الشديد بين مهارات الرعاية ومهارات الإطلاق، دعنا نتوقف لحظة قبل الخطوة النهائية.

أهم ما يمكن ملاحظته أنه من العبث الاعتقاد بأن الشخص الذي توصَّل إلى الفكرة وتتبَّعها حتى هذه النقطة سيكون الشخص المناسب نفسه لتشغيلها بمجرد تحويل الفكرة إلى منتج حقيقي أو خدمة فعلية. نعم، فنادراً ما يستطيع مُقَدِّم الفكرة فعل ذلك، ويبدو أن توقُّع ذلك يُعد مخالفاً للواقع؛ نظراً للتباين الشديد في الخبرات. ويتوقَّع المديرون قبل الشروع في عملية الابتكار أنهم سيحتاجون إلى شخصٍ آخر لرعاية الفكرة خلافاً للشخص الذي توصَّل إليها.

نعم، بالطبع، قد يرغب مبتكر الفكرة في إدارتها، وإذا أثارت الفكرة حماسه، فقد ترغب أنت في تمويلها؛ حيث إنه ينطلق من تلقاء نفسه، ويحرص على أن تحصل مؤسستك على حصة (كبيرة) من رأس المال، ولكن ينبغي أن تتوقع أن إدارة الفكرة ـ

داخل الشركة- من البداية ستحتاج إلى مجموعة مهارات مختلفة عن المهارات اللازمة لابتكارها.

كافِئ المبتكرين، واحتفِ بهم مهما كلَّف الأمر، ولكن لا تنتظر منهم أن يديروا ما ابتكروه؛ فعلى الأرجح سيتطلب ذلك أشخاصا بمهارات وأفكار مختلفة.

وعليك إيجاد طريقة ملائمة لمكافأة مبتكري الأفكار؛ فكلما احتفيت بهم، تتدفَّق المزيد من الأفكار في جميع أنحاء مؤسستك.

وتتَّبع شركة هانيويل الفضائية هذا الأسلوب، ولكنها أيضاً فعلت أمراً آخر؛ حيث صرَّح جونسون: «كنا في السابق نخرج بالفكرة وننقحها بالشكل الذي يتماشى مع ما نريد تنفيذه، ثم نتصرف على أساسها بعد ذلك، والآن نطرح بضعة أسئلة مختلفة منذ البداية: ما الصواب؟ ما الخطأ؟ هل لدينا الأشخاص المناسبون؟ كيف سنحافظ على مكانتنا حال خروج الفكرة إلى السوق؟ ولِمْ نكن نطرح هذه الأسئلة من قبل».

إطلاق الأفكار

تحدَّثنا بالفعل عن احتمال أن يكون الشخص المسؤول عن إطلاق فكرة المنتج / الخدمة مختلفاً عن الشخص الذي فكَّر فيها، ولكنَّك قد تتساءل: متى ينبغي للمدير المسؤول عن إطلاق المنتَج وأرباحه أن يشارك في عملية (تدفق الأفكار، واختيارها ورعايتها وإطلاقها)؟

الإجابة: بعد الاختيار مباشرةً. على النحو المذكور في الفصل الخاص بميزانية النمو، يحتاج كل مدير يتحمل مسؤولية الربح والخسارة إلى مراجعة دورية لمصادر نمو الإيرادات ومقدارها والتمويل والأشخاص اللازمين لإنجاح عملية إطلاق الأفكار؛ فميزانية النمو هي عملية التزام تعمل كحافز لتشجيع تحويل الابتكار إلى واقع ملموس والتعجيل بذلك.

وإذا لم يلتزم المسؤول عن إطلاق الفكرة جدّياً أثناء تطبيق ميزانية النمو، فسيصبح تحويل الابتكار إلى واقع ملموس في غاية الصعوبة.

وعلى النقيض من ذلك، عندما ينخرط المسؤول عن إطلاق الفكرة تماماً في تخصيص الموارد ومحاسبة الأشخاص عن نمو الإيرادات، تصبح الأمور أكثر سلاسة.

ولكن حتى عندما تشارك الإدارة، هناك ثلاث مشكلات محتملة ينبغي أن تتجنبها عندما يتعلق الأمر بعملية الإطلاق، وهي:

1. قد يحدث الإطلاق في وقت لا تتوافر فيه الأموال.
2. قد لا تكون السوق مستعدةً للفكرة الجديدة أو للخدمة التي توشك على الإعلان عنها.
3. قد لا يكون كبار الموظفين موجودين للمساعدة في عملية الإطلاق.

ونظراً لأنه يمكن توقُّع هذه المشكلات، فيمكنك القضاء عليها قبل أن تبرز على السطح بمساعدة المسؤول عن الربح والخسارة.

ويرجع ذلك الأمر لسببين: عندما يبدو أن شركة ما - أو أحد الأقسام - لن تحقِّق أرقامها ربع السنوية أو السنوية، يبدأ اتجاه طبيعي في الظهور في الجزء الأخير من السنة المالية، يسعى إلى البحث في إمكانية إجراء تخفيضات، وغالباً ما تكون مشاريع النمو المستقبلية هي الخيار الأول لإجراء هذه التخفيضات، ومن الممكن أن يؤدي دفع المدير المسؤول عن الربح والخسارة إلى اعتماد إجراء التخفيضات المقترحة، لتفادي ذلك الفعل غير المحسوب.

والسبب الثاني هو: أنه على الرغم من ضرورة عمل تخفيضات شاملة، فإن هذا لا يعني الحاجة إلى تخفيض كل شيء بالدرجة نفسها. إذا كان الهدف العام تقليل التكلفة بنسبة 8 في المئة، فهذا لا يعني تخفيض تكاليف جميع المشروعات والمبادرات بالنسبة نفسها. ونكرر أن ذلك هو السبب في ضرورة مشاركة المدير الذي يتحمَّل مسؤولية الربح والخسارة، فقد يدرك أنه ربما تكون أفضل فكرة للحفاظ على تمويل بعض مبادرات النمو دون تغيير، أن نخفض تمويل برنامج آخر بأكثر من ثمانية في المئة لتلبية المبادرة الشاملة للشركة.

سيتولى ذلك الأمر حل المشكلة الأولى، أما بالنسبة إلى مشكلة عدم استعداد السوق للفكرة أو الخدمة الجديدة، فأنت في حاجة إلى تقييم مخاطر استثمار مبالغ أكثر في التعجيل بإنشاء السوق عن طريق الإعلانات وتوعية المشترين المحتملين.

أما المشكلة الثالثة والتي يتكرر إغفالها، فتتمثل في انشغال كبار الموظفين عندما يحين وقت الإطلاق، ويجب تخصيص

موعدٍ لهذه العملية في جدولهم الزمني، وإلا فقد يطغى ضغط الأعمال الراهنة على قدرتهم على العمل بمشاريع نمو جديدة.

وثمة كلمة أخيرة بهذا الصدد: بمجرد أن تُقرِّر البدء، ارسم مخططاً تفصيليّاً يشرح ما الذي يتعيَّن فعله، ومن سيؤدي هذا العمل، ومتى، ثم وزِّع المهام على الأشخاص؛ فهذه هي أيسر السبل لمنع «التأخير في الجدول الزمني».

في شركة هانيويل الفضائية، تُوضع أفضل الأفكار البارزة من عملية تدفُّق الأفكار في مسارها الصحيح؛ حيث تسمح التقنية الحديثة لأي شخصٍ مسؤولٍ عن صيانة الطائرة بمسحها إلكترونيّاً للكشف عن الأسلاك المعيبة والشقوق المعدنية، وستدرك الفكرة إذا تصورت عملية فحص الطائرات بالأشعة السينية.

وصرَّح جونسون: «الآن ينبغي لك تفكيك الطائرة لإجراء هذا النوع من التفتيش، وفي كل مرة تتخذ شركة الطيران هذا الإجراء، تتكبَّد نفقات تبلغ مئة ألف دولار، ولكن ستتيح لك التكنولوجيا الخاصة بنا إجراء ذلك الأمر بأقل تكلفة ممكنة، وتنفيذ العمل بشكل أسرع».

التخلص من الأفكار الفاشلة مبكراً

ماذا عن الأفكار غير الملائمة؟

من المهم أن نلاحظ هنا أنه إذا كانت الفكرة تستحق التخلص منها ـ إذا كانت غير مُجدية، ولا تلائم ما تحاول الشركة إنجازه، وليس هناك سبب على الإطلاق للاحتفاظ بها، وهناك فكرة واعدة أخرى تفوَّقت عليها، أو أيّاً كان ـ ينبغي إغفالها تماماً.

وُيعد تأثير الإبقاء على تلك الأفكار أكثر انتشاراً مما يدركه الأشخاص.

يدرك المحرك الاجتماعي للمؤسسة مكامن القوة، ويعلم أيضاً ما يستنزف الموارد التي قد تكون أفضل حالاً في مكان آخر. وليس هناك أسوأ من المشروع الذي يتلقى دعماً مستمرّاً لأن أحد الأشخاص الذين أنشؤوا ائتلافاً سياسيّاً يفضِّله عن غيره من المشروعات.

فالاستمرار في تمويل الأفكار التي لا تستحق يضر بكل شيء بداية من ابتكار الفكرة حتى إطلاقها، ويتساءل الأشخاص: «ما الهدف من وراء ذلك؟» إذا كانت الأفكار ـ وعملية الاختيار بالطبع ـ تُدعَم وَفق معايير أخرى غير الجدارة؛ لذا يجب أن تكون عملية التفكير، والاختيار، والرعاية، والإطلاق موضوعية تماماً.

غير أن استبعاد تلك الأفكار يؤثِّر تأثيراً أكبر من مجرد أن يُثبت للأشخاص أن عملية الاختيار نزيهة وصادقة وعلنية؛ حيث يمكن أن يساعد المؤسسة بالفعل على تحقيق النمو المربح بشكلٍ أكثرَ سهولة. وهناك ثلاثة أسباب لذلك:

1. **يوفر الموارد؛** فالمال الذي كان سيذهب إلى المشاريع التي حُكِم عليها بالفشل أصبح الآن متاحاً للمشاريع الواعدة، والأشخاص الذين كانوا يعملون على مشاريع فشِلت أصبحوا مُتاحين الآن للعمل على أفكار أكثر إنتاجية.

2. **يسمح للأشخاص بالتفكير بطريقة أكثر شمولاً؛** ففي كثير من الأحيان، عندما تفكِّر شركة ما في استبعاد أحد

مسارين، يكون لديها أشخاصٌ يعملون على كلا المسارين حتى يظهر المسار الأفضل، وفي تلك الحالات، تقتضي الطبيعة البشرية أن يقلل الأشخاص الذين يعملون على المسار «أ» من شأن الخيار «ب»، وإن كانوا في أعماقهم يرون أنه قد يكون الطريق الصحيح. وبعد أن تُقرِّر الشركة أن المسار «أ» ليس المسار المناسب، ينظر الجميع حينها بموضوعية إلى المسار «ب».

3. **يُحسِّن الحكم على الأشياء:** بالطبع، ستحدث أخطاء؛ فبعض المشاريع التي كان يجب استبعادها ستُنفَّذ، والعكس صحيح، ولكن من خلال التقييم المستمر، سيمكنك تحسين الحكم على الأشياء ووضع الأمور في نِصابها الصحيح.

ما العملية التي تتبعها في استبعاد الأفكار غير المناسبة، وفي تحرير الموارد، والتي يمكن استخدامها في أي مكان آخر؟ كان بوب جونسون في شركة هانيويل صارماً بشأن ذلك الأمر.

فهو لا يستبعد فقط الأفكار الجديدة غير المناسبة، بل يدرس دائماً المشاريع المستمرة، باستخدام الاختبارات الثلاثة نفسها التي تحدَّثنا عنها سابقاً (هل هي ملائمة؟ هل نجيدها؟ هل تحقق إيرادات؟). تُستبعَد أضعف المشاريع المستمرة، وهذا لا يؤدي بدوره إلى توفير المال فقط، بل أيضاً إلى توفير الموارد والأشخاص للعمل على أفكار واعدة أكثر.

أربع خرافات شائعة عن الابتكار

إذا كنت تبتكر وتتَّبع عملية (تدفق الأفكار، الاختيار، الرعاية، الإطلاق)، فعليك أن تتخلص من المبررات الأربعة الأكثر شيوعاً التي يعطيها الأشخاص لسبب عدم نمو مؤسساتهم.

1. «**شركتي مبتدئة وخبرتي قليلة، ولا يوجد ما أبتكره**». إذا اتَّبعت الأسلوب الصحيح، فستحقِّق تدفقاً مستمراً في الأفكار الجديدة وتوسعات في المنتجات والخدمات.
2. «**ليس لدينا أفكار كافية**». إذا كان هذا هو الوضع في مؤسستك، فهناك سببان محتملان لهذه المشكلة: الأول: أن البيئة الداخلية للعمل لا تساعد الأشخاص المتطوعين على ابتكار أفكار جديدة؛ فهم يعتقدون أن الأمر عديم الأهمية أو أسوأ، ويرون أنهم سيعانون إذا اقترحوا شيئاً جديداً لا تستخدمه مؤسستهم، وتتمثل الاحتمالية الأخرى في أن الموظفين يبحثون فقط عن الإنجازات الكبيرة.
3. «**ما الجدوى؟ سيخفضون فقط ميزانيتي إذا أثبتُّ لهم أن بإمكاني ابتكار منتجات وخدمات جديدة، مع عدم تغيير مستوى أجري الحالي**». إن كبار المديرين الذين يخفضون الميزانية للأشخاص الناجحين في الابتكار لن يستمروا في مناصبهم كثيراً.
4. «**الأشخاص أصحاب الفكرة يجب أن يكونوا هم من ينفذونها**». على الرغم من أن لديهم مصلحة مشروعة ومقرَّرة في رؤية الفكرة تجني ثمارها، فإنه قد تحدث عوائق متمثلة في عدم امتلاكهم المهارات اللازمة للتنفيذ.

خاتمة

لماذا يُعد النمو مطلباً للجميع؟
كيف تعرف أنك في مرحلة نموٍّ للأعمال؟

أصيب بيل كارتر ـ مدير أحد متاجر شركة فرنتشر غلوب الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول ـ ذات مرة بنوبة صداع في أحد أيام السبت؛ لذا غادر العمل، وقاد السيارة إلى المدينة ليحضُر لقاء خريجي مدرسته الثانوية الحادي والعشرين، ولكن على الرغم من ألم الصداع الذي كان يشعر به، فإنه اكتشف أن بإمكانه الوصول إلى نتيجة إيجابية؛ ولأن أكثر من نصف الأشخاص الذين كانوا في المدرسة معه يقيمون داخل المدينة وحولها، سوف يرى الكثير من أصدقائه القدامى؛ لذا لن يكون هناك أي ضغط، كما أنه كان يتوق حقّاً إلى معرفة كيف أصبح شكل صديقته القديمة سوزان.

فقد بدآ معاً منذ سنوات في شركة فرنتشر غلوب، وفي حين كان بيل يريد دائماً إدارة متجره الخاص، كانت سوزان تحلم بأن

تكون مسؤولة المشتريات في مكانٍ ما. بعد بضع سنوات في شركة فرنتشر غلوب، انتقلت سوزان إلى شركة «كي مارت»، وأصبحت أخيراً أحد مسؤولي مشتريات الأقمشة والمنسوجات، ثم استقالت منذ عامين بعد تحميلها مسؤولية الانخفاض في تكاليف سلسلة الإنتاج وغلق جميع المتاجر. ومؤخراً سمع كارتر أنها هبطت درجتين في الهيكل التنظيمي، لتصبح أحد وكلاء مشتريات الملابس الرجالية لدى أحد كبار التجار الناجحين.

وقد اندهش كارتر لتخفيض أجر شخصٍ طموح مثل سوزان وتحميلها المسؤولية. ولكنه عرف الإجابة عندما قابلها مصادفة في إحدى الحانات.

قالت سوزان: «إن الأمر بسيط يا بيل، كان عليَّ أن أواجه حقيقة أن تجارة البيع بالتجزئة راكدة، باستثناء شركتَي وول مارت وتارغت والشركة التي أعمل بها الآن. وما أعجبني بشكل خاص في شركتي الجديدة هو أنهم عرفوا كيف يصنعون لأنفسهم مكاناً، ليس فقط أمام شركة وول مارت، بل أيضاً أمام بينيز وسيرز وغيرها. كانت شركة كي مارت تعاني من الارتباك، ولم تكن لتحقِّق أي شيء، ولا أعتقد أن شركة فرنتشر غلوب كان حالها أفضل. لقد أردت حقّاً أن أكون جزءاً من شركة تنمو، وهذا هو سبب رغبتي في عدم الانضمام إلى تلك الشركات، واكتشفت أنه إذا استمرت الشركة في النمو، فسأعود إلى درجتي الوظيفية القديمة في وقت قصير. لقد استغرق الأمر ثمانية عشر شهراً، ولم أعُد فقط إلى درجتي القديمة، بل حصلت أيضاً على ترقية. إنني

أتطور بشكل أسرع، وأفعل ذلك باعتباري جزءاً من شركةٍ أفضل بكثير. ولن تصدق مقدار ما استثمروه في قدراتي، لقد أخبرني رئيسي في العمل أنهم يؤهلونني لأشغل أحد أعلى المناصب المسؤولة عن المشتريات في المؤسسة. لا أستطيع أن أصف مقدار ما تعلمته، ولا يمكنني أن أوفي الشركة حقها، فقد ارتفعت ميزانية الإعلانات، وفي كل مرة نلقي نظرة على تسلسل الدرجات الوظيفية في المؤسسة، تجدهم يضعون مزيداً من مناصب السلطة والمسؤولية بين الدرجات الأقل، والإدارة تستمع إليك بالفعل وتتصرف عندما يكون لديك فكرة جديدة».

وفي حين كان كارتر يستمع إلى سوزان، لم يستطع أن يمنع نفسه من مقارنة ما كان يحدث في الشركة الجديدة لسوزان مع ما يعاصره في فرنتشر غلوب؛ فهي كانت تتحدث عن شركة نشطة ومثيرة ومتنامية، بينما يعمل في شركة تعاني من تخفيضٍ في الميزانية، وفقد الصلاحيات، وزيادة دورة رأس المال، وقلة الإعلانات والتدريب المحلي، وقلة نمو المبيعات. وبينما هي تتحدث، شرد ذهنه للحظات وبدأ في التساؤل: «ما الذي ما زلت أفعله ـ بحق الجحيم ـ في هذه الشركة؟».

ثم عاد للواقع، حيث كانت سوزان قد توقفت لتحتسي مشروبها، وقالت: «أعتذر، إنني أتحدث كثيراً، كيف تسير الأمور معك؟».

شعر كارتر بأنه سيكون غير مخلص لشركته إذا وصف لها بالفعل ما يحدث؛ لذا غيَّر الموضوع.

ويوضِّح موقف بيل كارتر وسوزان وضع الشركة والعواقب الشخصية لكونك جزءاً من شركة تنمو أو لا تنمو.

مع وجود النمو، تتوسع المؤسسة ويمكن للأشخاص فيها بناء مسيرة ومستقبل مهني، كما يُمكِّن النمو الشركةَ من جذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم. كما أن الأشخاص الذين يمكنهم رؤية فرص النمو الشخصي تكون لديهم طاقة أكبر وروح معنوية أفضل وثقة أقوى بالنفس، وتتوسع الشركات التي تنمو وتنطلق لدخول أسواق جديدة وشرائح سوقية ومناطق وحتى دول جديدة، وكل هذا لا يخلق فرصاً رائعة فقط للموهوبين، بل أيضاً ينعكس على الطاقة النفسية الكامنة داخل الموظفين، ويؤدي إطلاق كل هذه القوة الداخلية إلى تنشيط المؤسسة وتحقيق نمو أكبر.

توجد تناقضات صارخة في الشركات التي لا تحقق نموّاً، فمجال التقدم بها محدود للغاية. فقد استطاعت سوزان أن تخطو خُطوة صحيحة للانضمام إلى شركة نامية، مقتنعة ـ وهي مُحقَّة في ذلك، كما سيتضح لاحقاً ـ بأن الأمر سينتهي بها إلى ارتقاء السُّلم الوظيفي بالشركة التي يزداد إجمالي الإيرادات بها ولا يتقلص، بينما لم تُتَح مثل هذه الفرصة لـ «بيل كارتر». وكانت سوزان متحمسة للذهاب إلى العمل، وعلى النقيض من ذلك، وبقدر مؤهلات بيل، كان من المحبط توظيفه في شركة يبدو أنها على شفا الانهيار، فلا تلمس أيَّ نشاطٍ أو حافز في أرجاء المؤسسة، ولا توجد أي طاقة عاطفية، وتقضي يوم العمل بأكمله شاعراً بأنك تتحرك تحت الماء.

عندما لا يكون هناك نمو، تتغلغل العواقب النفسية السيئة داخل المؤسسة، ويقضي أفضل العناصر جُلَّ وقتهم في البحث عن وظيفة، وبمجرد أن يجدوها، سرعان ما يغادرون المؤسسة. أما من يستمرون في العمل فيُلقون دعاباتٍ سيئةً حول شكل خفض التكاليف الذي ستنفذه الشركة في المرة المقبلة، ويخصِّصون جزءاً كبيراً من يومهم في الصراع الداخلي؛ للتأكد من أنهم لن يفقدوا عملهم نتيجة خفض التكاليف مرةً أخرى، وهو ما سيحدث حتماً.

وإذا لم تكن في وضع النمو، فأنت في وضعٍ محدود.

فيما يلي بعض الأسئلة التي ربما تساعدك في تحديد ما إذا كنت جزءاً من نشاط النمو أم لا.

1. ما النسبة المئوية للوقت وللطاقة العاطفية التي يكرِّسها فريق الإدارة لنمو الإيرادات عادةً؟
2. هل توجد إرشاداتٌ ومناقشاتٌ دقيقة حول النمو، أم يوجد العديد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني حول كيفية حدوث النمو؟ وما مدى جودة المتابعة؟
3. هل يتحدث المديرون عن النمو من حيث الإنجازات الكبيرة والطفرات الاستثنائية؟ وهل يدركون أهمية مفهوم النجاحات الصغيرة والمتوالية بالنسبة للنمو العضوي المستدام على المدى البعيد؟
4. ما مقدار الوقت الذي يكرِّسه كل عضو من أعضاء فريق الإدارة لزيارة العملاء؟ وهل يفعلون ما هو أكثر من

الاستماع، أم يبحثون عن المعلومات، ثم يحاولون «رسم الصورة كاملة»؟

5. هل يتصل فريق الإدارة بالمُستخدِم النهائي لمنتجك؟

6. هل الأمور واضحة لدى القائمين على الشركة بشأن المصادر المستقبلية لنمو الإيرادات؟ وهل يعلمون مَن المسؤول؟

7. هل تركز الثقافة المؤسسية للشركة، أو وحدة العمل على سياسة خفض التكاليف، أم تحقيق النمو؟ إذا اقتصرت الإجابة على إحداهما، فسيتعيَّن عليك الشروع في تنفيذ الأمرين. هل يتمتَّع الأشخاص في المناصب القيادية بالمهارة، والتوجيه، والتصميم على زيادة الإيرادات؟

8. هل تطبق الشركة مفهوم إنتاجية الإيرادات؟ أي هل تفكر مليّاً في استخدام الموارد الحالية بفاعلية أكبر لتوليد إيرادات أعلى؟

9. ما مدى كفاءة فريق المبيعات لديك وانتظامه - مع بقية العاملين في المؤسسة - في استخلاص المعلومات من العملاء ومن الجهات الأخرى في السوق؟ ما مدى جودة المعلومات التي أرسلَتْها الأقسام الأخرى في المؤسسة، مثل قسم تطوير المنتجات، وتصرُّفهم بشأنها؟

10. ما مدى جودة مهارات التسويق؛ أي القدرة على تقسيم الأسواق وتحديد خصائص المستهلك؟

11. هـل يُعـد رئيـس قسـم التسـويق فـي شـركتك خبيـراً فـي عمليـات التسـويق التحضيريـة؟

12. مـا مـدى جـودة كلٍّ مـن: العلاقـة، وتدفـق المعلومـات بيـن فريـق عمليـات التسـويق التحضيريـة وقسـم تطويـر المنتـج، وبيـن فريـق عمليـات التسـويق التحضيريـة وقسـم البحـث والتطويـر؟

13. هـل لديـك ميزانيـة نمـو واضحـة فـي وثيقـة الميزانيـة التقليديـة للشـركة؟ ومـا مـدى ارتبـاط ميزانيـة النمـو بنمـو الإيـرادات بعـد السـنة الماليـة الحاليـة؟ وهـل توجـد فـي ميزانيـة النمـو أمـوال مُعتمـدة لنمـو الإيـرادات علـى المـدى المتوسـط والمـدى الطويـل؟

14. مـا مـدى مهـارة الأشـخاص فـي العمـل فـي تقديـم اقتراحـات قيِّمـة لـكل شـريحة مـن العمـلاء الرؤسـاء فـي شـركتك؟ ومـا مـدى فاعليـة مؤسسـتك فـي اسـتخدام البيـع المتقاطـع للتعجيـل بنمـو الإيـرادات؟

15. كـم مـرةً يحـدث فيهـا تبـادل المعلومـات بشـكلٍ متزامـنٍ وفعَّـالٍ بيـن الأشـخاص الذيـن يتخـذون القـرارات الخاصـة بالموازنـة بيـن المـوارد؟

16. ما مدى جودة تدفق الأفكار في شركتك؟

17. مـا مـدى جـودة عمليـة اختيـار الأفـكار التـي ستُمَوَّل باعتبارهـا مشـروعات نمـو؟

18. ما مدى دقة خطوات عملية رعاية الأفكار في الحصول على مشروعاتٍ لنمو الإيرادات جاهزة للإطلاق؟ وما مدى فاعلية هذه العملية؟

تحقَّق بيل كارتر من هذه الأسئلة أثناء قيادته للسيارة عائداً إلى المنزل من حفل المدرسة الثانوية، وأكَّدت له الأجوبة ما أدركه في قرارة نفسه؛ لم تكن شركة فرنتشر غلوب تُحقِّق نمواً، ولكنها كانت تتدهور.

لكن على الرغم من أن هذا الاستنتاج لم يكن جديداً على كارتر، فإن ردة فعله هذه المرة كانت جديدة؛ فقد عَهِدَ النمو من قبل، وباعتباره قائداً قويّاً، فقد اعتاد تحويل المِحَن إلى فرص، واعتمد على الاحتياطي النفسي بداخله، بدلاً من الرثاء لحال شركته، وأدرك فجأةً صواب كل ما تحدَّثنا عنه هنا، يمكن أن يكون النمو المربح مسؤولية الجميع، وسيصبحُ مسؤولاً عنه أيضاً.

وبمجرد أن دخل المطبخ، بدأ بالفعل في تجميع قائمة بالأشياء البسيطة التي يمكن أن يفعلها في بداية الأسبوع، والتي من شأنها أن تؤدي إلى نمو عملاق بالزيادة المطَّردة في المبيعات. فقرر أن يصبح قائداً، وأن يتغيَّر موقفه وحضوره تغيُّراً كاملاً عما كان عليه في الأسابيع الأخيرة.

المؤلف

رام شاران هو المؤلف المشارك لكتاب «التنفيذ.. فن تحقيق النتائج» أفضل الكتب مبيعاً على المستوى الدولي، والذي غيّر الطريقة التي يدير بها المديرون شركاتهم. وعلى مدى فترة تصل إلى خمسة وثلاثين عاماً، كان المستشار الأكثر طلباً للرؤساء التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين بدءاً من الشركات الناشئة إلى الشركات المدرجة في قائمة فورتشن 500، مثل دو بونت وجنرال إلكتريك وشركة طومسون وبنك أوف أمريكا وبانكو بوبيولار وإن دي سي هيلث وكولغيت-بالموليف.

دكتور شاران حصل على الدكتوراه من جامعة هارفارد للأعمال، وكان أحد أعضاء هيئة التدريس بها، إضافة إلى كلية كيلوج للإدارة في جامعة نورث ويسترن. وحصل على جائزة بيل رينجر بوصفه أفضل مدرس في معهد تنمية المهارات القيادية Crotonville التابع لجنرال إلكتريك. وحصل على جوائز مماثلة من كلية وارتون وجامعة نورث ويسترن. وكان من ضمن أفضل عشرة موارد لبرامج التطوير التنفيذي الداخلية وفقاً لمجلة بيزنس ويك.

نُشرت مقالات دكتور شاران في التايم وفورتشن ويو إس إيه توداي وهارفارد بيزنيس ريفيو وDirector's Monthly. ومن بين كتب دكتور شاران الأخرى «ما يحتاج المدير التنفيذي إلى معرفته»، و«المجالس التنفيذية وقت العمل»، و«خط الإمداد بالقادة». و«جميع الأنشطة التجارية قابلة للنمو».

يعمل الدكتور شاران في مجالس إدارة شركات أوستن إندستريز وBiogenex، ويعمل في مفوضية بلو ريبون «Blue Rib-bon» لحوكمة الشركات، وانتخب زميلاً لدى الأكاديمية الوطنية للموارد البشرية. ويقيم دكتور شاران في دالاس، تكساس.